



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI VERONA

**Dipartimento di
Filosofia, Pedagogia e Psicologia**

**SCUOLA DI DOTTORATO DI
SCIENZE UMANE E FILOSOFIA**

**DOTTORATO DI RICERCA IN
PSICOLOGIA DELLE ORGANIZZAZIONI:
PROCESSI DI DIFFERENZIAZIONE E DI INTEGRAZIONE**

XXV CICLO/ 2010

Quali problemi di comunicazioni le organizzazioni debbono affrontare?
Comunicazione implicita: realizzazione e prima validazione di un
questionario per i diversi livelli delle organizzazioni dipendenti/dirigenti,
pubblico/privato.
Tentativo di costruzione di un modello con equazioni strutturali.

S. S. D. M-PSI/06

Coordinatore: Prof. ssa Margherita Pasini

Tutor: Prof.ssa Maria Pietronilla Penna

Dottorando: Dott.ssa Vanessa Spiga

INDICE

ABSTRACT	6
INTRODUZIONE	10
CAPITOLO I <u>GENERALITA' SULLA COMUNICAZIONE UMANA</u>.....	14
1.1 Premessa	14
1.2 Panoramica dei modelli teorici sulla comunicazione umana.....	17
CAPITOLO II <u>IL RUOLO STRATEGICO DELLA COMUNICAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI</u>.....	28
2.1 Premessa	28
2.2 Le categorizzazioni degli approcci alla comunicazione organizzativa	35
2.2.1 La categorizzazione classica di Krone, Jablin e Putman	36
2.2.2 La categorizzazione di Eisenberg e Goodall	38
2.2.3 La categorizzazione della Shockley-Zalabak	39
2.2.4 Una nuova categorizzazione degli approcci alla comunicazione di E. Invernizzi	41
2.3 Modelli organizzativi e bisogni comunicazionali	44
2.3.1 Comunicazione e razionalizzazione nelle organizzazioni	44
2.3.2 Comunicazione e valorizzazione delle risorse umane	47
2.3.3 L'adattamento delle organizzazioni alle contingenze	48
2.3.4 L'intervento proattivo sull'interno e sull'esterno	49
2.3.5 La gestione delle reti organizzative	50
2.3.6 La comunicazione organizzativa	51
CAPITOLO III <u>DALLA COMUNICAZIONE AL SILENZIO COMUNICATIVO</u>	56
3.1 Premessa	56
3.2 Discomunicazione	58
3.2.1 Caratteristiche e tassonomia della discomunicazione: opacità semantica.....	60
3.2.2 Caratteristiche e tassonomia della discomunicazione: l'opacità intenzionale.....	61
3.2.3 Caratteristiche e tassonomia della discomunicazione: la precarietà comunicativa	63

3.3 La comunicazione ironica	64
3.4 La comunicazione seduttiva.....	66
3.5 La comunicazione menzognera	68
3.6 La comunicazione patologica.....	73
3.6.1 La comunicazione paradossale	74
3.7 Il silenzio.....	75
3.7.1 Il silenzio nell'approccio Pragmatico di Watzlawick.....	77
3.7.2 Il silenzio nell'approccio di Luigi Anolli	79
3.7.3 Il nuovo approccio al silenzio.....	80
CAPITOLO IV _COMUNICAZIONE ESPLICITA E COMUNICAZIONE OCCLUSA NELLE ORGANIZZAZIONI.....	84
4.1 Premessa	84
4.2 Duplice Prospettiva nelle organizzazioni.....	87
4.3 Discomunicazione nelle organizzazioni	89
4.4 Un modello allargato di competenza comunicativa organizzativa.....	91
CAPITOLO V _PRIMO STUDIO: LA VALIDAZIONE	98
5.1 Premessa	98
5.2 Obiettivi e ipotesi	100
5.3 Gli strumenti	100
5.3.1 Il Questionario per i dipendenti	103
5.3.2 Il Questionario per le figure Apicali.....	104
5.3.3. Scale per la misurazione del criterio di validità dei questionari.....	106
5.4 Il disegno sperimentale.....	109
5.4.1 Il campione	109
5.5. La Procedura	110
5.6. Analisi dei dati	110
5.7 Risultati	111
5.7.1 Risultati relativi al questionario per i dipendenti.....	111

5.7.2 Risultati relativi al questionario per le figure apicali	117
5.7.3 Item analysis	126
5.7.4. - Differenze tra le medie	129
5.8 Analisi della validità dei questionari.....	130
5.9. Verifica di un modello di equazioni lineari relativo al questionario per i dipendenti.....	134
5.10 Verifica di un modello di equazioni lineari relativo al questionario per le figure apicali	136
5.10.1. – Modello e ipotesi relative alla comunicazione funzionale	137
5.10.2. – Modello e ipotesi relative alla comunicazione strategica.....	138
5.10.3 – Modello e ipotesi relative alla comunicazione formativa.....	140
5.10.4 – Modello e ipotesi relative alla comunicazione creativa.....	142
6. Discussione dei risultati.....	144
CAPITOLO VI CONCLUSIONI	148
6.1 Discussione generale	148
6.2 Limiti della ricerca e prospettive aperte	151
BIBLIOGRAFIA	154
APPENDICI	172
APPENDICE A QUESTIONARIO DIPENDENTI PRIMA VERSIONE (ACP).....	172
APPENDICE B QUESTIONARIO DIPENDENTI SECONDA VERSIONE (AFC).	178
APPENDICE C QUESTIONARIO DIRIGENTI PRIMA VERSIONE (ACP).....	184
APPENDICE D QUESTIONARIO DIRIGENTI SECONDA VERSIONE (AFC)	191

ABSTRACT

Abstract in italiano

La comunicazione nelle organizzazioni ha, per sua stessa natura, un ruolo fondamentale nei processi che si attuano attraverso la coordinazione e si finalizzano mediante l'azione di operatori e manager per il conseguimento dei risultati, per la formazione e la valutazione dei collaboratori, per condividere decisioni e risolvere conflitti. In tempi recenti si è assistito nelle organizzazioni ad un passaggio della comunicazione da un ruolo meramente sussidiario ad un ruolo strutturale e strutturante per le organizzazioni stesse, fino a costituire un indicatore della loro qualità e della loro stessa salute (Avallone, Paplomatas, 2005). Inoltre si è anche osservata una trasformazione ed unificazione dei vecchi paradigmi comunicativi (comunicazione interna/esterna) in termini di integrazione delle funzioni e di globalizzazione dei destinatari. Tali trasformazioni sono state colte ed esaltate nell'ambito di un nuovo paradigma comunicazionale, concettualizzato da Emanuele Invernizzi (Invernizzi, 2000), che definisce la "Comunicazione Organizzativa" come l'insieme dei processi strategici e operativi di creazione, scambio e condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente (Invernizzi, 2000). Tuttavia tale paradigma si concentra solo sulle attività comunicative esplicite e chiare. Per comunicazione esplicita si intende una comunicazione dove il contenuto comunicativo, il messaggio e la relazione sottostante allo scambio sono perspicui, visibili, quantificabili (Anolli, 2006). Il nostro lavoro tenta di allargare tale analisi e mettere in luce i ruoli svolti dalla componente implicita di un processo comunicativo, comprendente la discomunicazione, le occlusioni comunicative e il silenzio organizzativo. Tali fenomeni sono a nostro

avviso presenti nel tessuto organizzativo ed hanno una loro precisa logica e un loro peculiare funzionamento. Questi fenomeni, per i partecipanti allo scambio comunicativo, generano insoddisfazione, malessere organizzativo, individuale, oppure vengono utilizzati per perseguire fini relazionali disfunzionali, consapevoli o inconsapevoli. A tutt'oggi manca uno specifico strumento di diagnosi organizzativa che permetta di individuare tali aree (discomunicative, occlusive e di silenzio organizzativo), anche perché la stessa letteratura si occupa ben poco di tali fenomeni. Per mettere in luce tali fenomeni presenti nelle organizzazioni e per capire come questi vengono manipolati dalle varie figure appartenenti alla stessa abbiamo costruito ad hoc uno strumento di diagnosi organizzativa (due questionari), che tenta di indagare le competenze discomunicative di dirigenti e di dipendenti di piccole e medie imprese, nel settore pubblico e privato, ed è volto anche a verificare lo stato delle competenze e della sensibilità a tali modalità comunicative. Le analisi condotte su due distinti campioni (lavoratori dipendenti, dirigenti) hanno evidenziato soddisfacenti caratteristiche psicometriche dei questionari da utilizzare come strumenti di diagnosi organizzativa per la verifica del grado di conoscenza e di competenza comunicativa allargata ai fenomeni discomunicativi e silenziosi, tenendo conto anche della relativa novità dell'approccio e della carenza di strumenti validati che misurino tali costrutti.

English abstract

Within organizations the communication plays, owing to its nature, a fundamental role in all processes taking place through the coordination and the action of workers and managers in order to achieve specific goals, train and assess collaborators, share decisions and resolve conflicts. In recent times the organizations have been characterized by a change of the role played by communication. Namely this role,

previously viewed as subsidiary, became structural and structuring the organizations themselves, so as to make the communication an index characterizing their quality and their health (Avallone, Paplomatas, 2005). Moreover, it has been possible to observe a transformation and unification of the old communicational paradigms (internal/external communication) in terms of integration of functions and globalization of recipients. Such transformations have been included and highlighted within a new communicational paradigm, introduced by Emanuele Invernizzi (Invernizzi, 2000), who defines the 'Organizational communication' as the set of strategic and operant processes of creation, exchange, and sharing of informational and value-transmitting messages, within the different networks of relationships which constitute the essence of the organization and of its place in the environment (Invernizzi, 2000). However such a paradigm deals only with the explicit and clear communication activities. Here a communication can be denoted as explicit if its content, the message, and the relationship underlying the communicational exchange are perspicuous, visible, quantifiable (Anolli, 2006). Our contribution tries to widen the domain of this analysis, so as to evidence the role played by the implicit component of a communication process, including the miscommunication, the occlusions, and the organizational silence. According to our opinion these phenomena actually occur within the organizational context and are associated with a precise logic and a specific operating mode. As regards the participants to the communicational exchange, these phenomena produce dissatisfaction, organizational and individual uneasiness. In other cases they are used to achieve dysfunctional relational goals, conscious or unconscious. Actually we lack a specific diagnostic tool allowing to detect within the organizations the presence of these domains (characterized by miscommunication, occlusions, and organizational silence), also because they are rarely taken into account by the existing literature. In order to evidence the occurrence of these phenomena and to understand how the latter

are managed by the different components of the organizations themselves we introduced a new *ad hoc* tool for the organization diagnosis (two questionnaires), designed to investigate about the miscommunicational competence of both managers and workers belonging to both private and public enterprises. The same tool has been also designed to assess the status of the competence and sensitivity to these communication modalities. The data analyses done on two different samples (workers and managers) showed that these questionnaires have good psychometric features. This allows, taking even into account the novelty of this approach and the lack of validated tools in this domain, to use them as reliable diagnostic tools in order to assess the level of communicational knowledge and competence, including the miscommunication and silence phenomena.

INTRODUZIONE

Nelle organizzazioni la comunicazione assume notevole rilevanza, ricoprendo un ruolo strategico all'interno delle stesse. Tuttavia i continui e spesso radicali cambiamenti che hanno coinvolto il mondo organizzativo, negli anni, hanno modificato in modo sostanziale la concezione che si ha della comunicazione all'interno delle aziende. Quest'ultima, un tempo vista come un semplice scambio di informazioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi, è divenuta nel tempo sempre più un costituente indispensabile per il loro buon funzionamento. La comunicazione nelle nuove forme organizzative dunque diviene strutturale, diventa cioè elemento costitutivo (Invernizzi, 2000, 2001, 2003) oltre che linfa vitale delle organizzazioni, fino ad essere un indicatore della loro qualità e della loro stessa salute (Avallone, Paplomatas, 2005).

Quindi considerare la comunicazione come una “leva” nelle strategie organizzative, come spesso ed enfaticamente viene ripetuto, richiede una chiara definizione degli obiettivi che le si intendono assegnare. Puntare ad una gestione integrata della comunicazione è un obiettivo che può essere raggiunto seguendo diversi percorsi e con vari livelli di integrazione e di efficacia. Condizione necessaria affinché la comunicazione organizzativa riesca a attuarsi è che tutti gli elementi dell'organizzazione, a tutti i livelli, ascoltino e desiderino comunicare fra loro e con l'organizzazione stessa. Ovviamente è noto che chi sta ai livelli più alti, il top management, deve rendere efficace il lancio della comunicazione, in modo tale da costruire delle relazioni efficaci dentro e fuori l'organizzazione.

Il problema fondamentale diventa quello di sapere quale sia il tipo di comunicazione più adatto alle organizzazioni. Esiste un modo universale di comunicare, oppure la comunicazione va “declinata” organizzativamente? A questa domanda molti autorevoli studiosi, come Shockley- Zolabak, Eisenberg e Goodall, Krone, Jablin e Putnam,

Invernizzi, hanno risposto elaborando efficaci modelli teorici. Tali modelli però si focalizzano sugli aspetti espliciti, perspicui, manipolabili, trasformabili degli oggetti comunicativi, tralasciando, forse, gli aspetti più impliciti, meno appariscenti di tali processi. Questi ultimi, però, sono altrettanto importanti, come dimostrano le esperienze, centrate sul continuum esplicito-implicito, di altri contesti come ad esempio quelli della patologia mentale, delle relazioni personali, della menzogna, dell'inganno, dell'ironia.

Ci poniamo dunque l'interrogativo se anche nelle organizzazioni questo continuum esplicito - implicito esista e che peso rappresenti. Ci domandiamo anche che effetti producano, positivi o negativi, e chi deve guidare questi processi. Poiché in altri contesti la comunicazione implicita richiede specifiche competenze per trattarla e decodificarla correttamente, riteniamo che anche nei contesti organizzativi si ponga un problema analogo. Ci domandiamo: *i vari attori organizzativi possiedono competenze sufficienti sull'uso corretto ed efficace della comunicazione implicita?* E poiché il problema delle competenze chiama in causa direttamente la guida stessa delle organizzazioni, *ci domandiamo anche se le medesime posseggano strumenti per accertare e costruire tali competenze nei propri componenti*, cioè se sanno formare ad una comunicazione globale i loro manager e i loro dipendenti.

Queste domande sono concatenate, ma possono essere soddisfatte gradualmente: Occorrerà una preliminare analisi teorica che individui con precisione i costrutti teorici, da cui consegua una visione nitida della accertabilità e misurabilità concreta delle variabili osservate. Solo successivamente si potrà progettare uno strumento che possa rilevare se e quanto i diversi attori organizzativi siano sensibili alla complessità comunicativa, cioè se colgono il continuum "esplicito/implicito" e lo sanno in qualche modo utilizzare a fini produttivi ovvero relazionali.

Naturalmente sul versante relazionale ci sono anche altre variabili organizzative che influenzano la vita delle organizzazioni e fra queste vi sono la cultura e il clima.

Quest'ultimo in particolare appare fortemente correlato con la comunicazione, tanto da poterne ipotizzare una funzione quantomeno di mediazione: il clima è il riflesso del livello di comunicazione o, forse, è suo predittore o, viceversa, la comunicazione e le corrette e consapevoli pratiche comunicative fanno emergere misure positive di clima.

Quale che sia il verso della reciproca relazione, non c'è dubbio che essa possa essere individuata e messa in chiaro solo quando si possano mappare con buona precisione le competenze comunicative degli attori organizzativi, progettando e sperimentando adatti strumenti diagnostici.

La nostra ricerca si concentrerà appunto sulla costruzione di un questionario, in diverse edizioni, destinato a due diversi livelli di responsabilità comunicativa nelle organizzazioni: quello del management o comunque di figure direttive o di coordinamento e quello dei dipendenti, operatori di linea, esecutori di obiettivi organizzativi.

Il lavoro di tesi è descritto in sei capitoli suddivisi nel seguente modo.

Il primo capitolo illustrerà come la comunicazione umana sia un ambito di studio e di ricerca molto ampio e al contempo un oggetto di interesse e di indagine fin dai tempi più antichi. Attraverso una panoramica dei modelli teorici che la contraddistinguono, si evidenzierà come tale oggetto di indagine sia complesso e quindi sia del tutto riduttivo considerarlo come un semplice strumento. Tuttavia si sottolineerà la dimensione psicologica costitutiva del soggetto ed il fatto che il soggetto sceglierà in quale modo comunicare (Anolli e Ciceri, 1995).

Il secondo capitolo mostrerà come la comunicazione all'interno delle organizzazioni ricopra un ruolo di notevole importanza strategica. Verranno illustrate, attraverso un excursus storico, le varie categorizzazioni agli approcci alla comunicazione organizzativa che mettono in risalto tutte le potenzialità della stessa. Si farà poi vedere come tali categorizzazioni possano fungere da base per giungere ad una nuova, più generale, categorizzazione.

Il terzo capitolo tratterà un aspetto delicato, riguardante la transizione dalla comunicazione organizzativa al silenzio comunicativo, passando per la discomunicazione. Verranno esaminati gli elementi di differenziazione che contraddistinguono quest'ultima attraverso le sue differenti tassonomie, dando risalto all'opacità semantica e all'opacità intenzionale. Infine si arriverà a trattare, attraverso una breve panoramica, i differenti approcci al ruolo del silenzio di vari autori, quali Watzlawick, Anolli e Penna e Mocci.

Il quarto capitolo analizzerà come le organizzazioni affrontino o meno problematiche quali la discomunicazione, l'occlusione e il silenzio, dando loro generalmente un valore del tutto marginale.

Oggetto del quinto capitolo sarà il lavoro di ricerca, attraverso la costruzione ad hoc di uno strumento di diagnosi organizzativa (due questionari), che tenta di indagare le competenze discomunicative di dirigenti e dipendenti nelle piccole e medie imprese, nel settore pubblico e privato, e volto anche a verificare lo stato delle competenze e della sensibilità a tali modalità comunicative.

Il sesto e ultimo capitolo concluderà il presente lavoro attraverso una discussione dei principali risultati dello studio, i suoi potenziali contributi, i limiti e le future direzioni della ricerca.

CAPITOLO I

GENERALITA' SULLA COMUNICAZIONE UMANA

1.1 Premessa

Fin dai tempi più antichi la comunicazione umana è stata oggetto di interesse da parte di grandi pensatori come Platone, Aristotele e Sant'Agostino che hanno messo in luce diverse sue componenti e utilizzazioni nella retorica, ossia l'arte della persuasione, nell'interazione umana, nel rapporto pedagogico e in altri vari ambiti, nei quali essi rilevavano l'importanza del processo comunicativo. L'ambito di analisi dei processi comunicativi, però, è rimasto per molto tempo all'interno del campo filosofico-letterario, soprattutto per quanto riguarda lo studio sia della disposizione dell'individuo a dialogare con i suoi simili, sia dell'abilità di un autore di testi nel comunicare il loro contenuto alle varie platee di lettori. Si deve attendere l'arrivo del Novecento per assistere a un allargamento significativo di questo ambito. In questo periodo, infatti, a seguito anche del processo di autonomia dell'analisi scientifica da quella filosofica, si assiste alla trasformazione del paradigma che portava a considerare la comunicazione come un fenomeno essenzialmente umanistico ed alla contestuale nascita di altri paradigmi che la inquadrano dal punto di vista epistemologico come un oggetto puramente scientifico. Ciò è stato reso possibile anche dal passaggio dal macro-concetto di *energia* (che ha consentito la rivoluzione industriale, ma si concentra sugli elementi più fisici delle variabili esaminate) al macro-concetto di *informazione* (intesa come differenza nel tempo fra le caratteristiche descrittive di due o più elementi). Quest'ultimo implica che la realtà, oltre ad essere misurata, possa anche essere descritta e tale descrizione (semantica) possa anche essere comunicata, cioè condivisa tra enti diversi, idonei a rilevare eventuali differenze tra gli stati della realtà. Ciò ha permesso di andare oltre l'ambito dell'azione umana, allargando a dispositivi meccanici guidati da

regole la possibilità di trasmettere e ricevere queste differenze di stati, cioè informazioni. In pratica si è permesso alle macchine di condividere stati, cioè comunicare. Su tale base la tecnologia contemporanea ha poi realizzato tecnicamente tutti quei sistemi di comunicazione che pervadono la nostra società. Addirittura si è assistito ad una sorta di scavalco del paradigma esplicativo, nel senso che quando si parla di comunicazione ora si pensa prevalentemente a reti, computer e new media, mentre si pensa sempre meno all'interazione umana ed alla condivisione di significati. Ciò ha anche portato ad una tensione fra le discipline che studiano più in dettaglio tali processi comunicativi da versanti opposti: da un lato la fisica, la matematica, l'informatica, la cibernetica e dall'altro la letteratura e le scienze psicologiche. Queste ultime da qualche tempo tentano di definire con più precisione un ambito disciplinare, la psicologia della comunicazione, che recuperi questa varietà di paradigmi, all'interno di una visione unitaria, che studia come l'uomo comunica con i suoi consimili, come crea e condivide significati, come viene influenzato nel suo comportamento e nella sua mente dall'atto di comunicare.

È infatti assodato che l'uomo è un animale intrinsecamente comunicatore, che ha cioè necessità di interagire con i propri consimili, scambiando significati, cioè messaggi, che aiutano a direzionare il suo comportamento e a governare la realtà che lo circonda. È scientificamente provato che già nel periodo prenatale della gestazione madre e bambino si trovano immersi in un ambiente in cui ci si invia continuamente messaggi. Le capacità comunicative del bambino, durante l'infanzia, crescono in concomitanza con le competenze relazionali e l'individuo apprende, in modo inconsapevole, il contenuto che gli viene comunicato e le regole di interazione che sottostanno alla produzione linguistica.

Nonostante queste premesse possiamo dire che la comprensione scientifica della comunicazione umana è solamente all'inizio: basti pensare che non esiste ad oggi una

teoria scientifica soddisfacente in grado di illustrare e allo stesso tempo di capire esattamente cosa sia la comunicazione umana. Questo, come già affermato, è l'obiettivo ambizioso che si è posta la psicologia della comunicazione.

Nel 1967 Paul Watzlawick, filosofo e psicologo austriaco, definisce la comunicazione come “*una condizione irrinunciabile della vita umana e dell'ordinamento sociale*”. Un essere umano è coinvolto fin dall'inizio della sua esistenza in un complesso processo di acquisizione delle regole della comunicazione, ma di tale regole è consapevole solo in minima parte.” (Watzlawick, Beavin e Jackson, 1967).

Di certo si può ribadire che il soggetto umano per sua natura è un essere comunicante, oltre che pensante, emotivo e sociale e pertanto ogni aspetto della vita è delineato attraverso messaggi, informazioni, atti linguistici. Di conseguenza la comunicazione permette agli individui di scambiarsi contenuti cognitivi ed emotivi nel momento in cui condividono, o no, lo stesso luogo (ambiente sociale) e lo stesso tempo in cui avviene lo scambio comunicazionale, circostanza che ne sottolinea il carattere relazionale. La comunicazione è un'attività complessa che si sviluppa necessariamente nelle relazioni interpersonali, cioè nell'interazione sociale, e non va considerata semplicemente come uno strumento, bensì come una dimensione psicologica costitutiva del soggetto. Egli non sceglie se essere comunicante o meno, ma può scegliere in che modo comunicare (Anolli e Ciceri, 1995). Pertanto la comunicazione umana è un'attività eminentemente sociale e cognitiva, partecipativa (condivisione di significati), strettamente connessa con l'azione e non è disgiunta dalla discomunicazione, nei casi in cui gli aspetti impliciti e indiretti della comunicazione prevalgono su quelli espliciti e diretti (Anolli, 2006). Tale circostanza è da non sottovalutare e sarà argomento della nostra ricerca in ambito organizzativo.

Nel corso dell'ultimo secolo sono stati proposti differenti modelli teorici della comunicazione umana, partendo da scenari che in modo semplicistico trasferivano

all'interazione umana le caratteristiche dei processi comunicativi validi per dispositivi meccanici (passaggio di informazioni) ed evolvendosi poi a visioni sempre più sofisticate, arricchite da contributi di nuove conoscenze derivanti da differenti discipline, come la linguistica, la semiotica, le scienze cognitive. Si può affermare, infatti, che ogni raggruppamento disciplinare si è occupato e ha contribuito, attraverso il proprio punto di vista, al concetto di comunicazione, considerandola un'attività umana complessa ed articolata e facendola divenire un oggetto di studio interdisciplinare, ossia bisognoso del contributo di diverse discipline come la matematica, la filosofia, la semiotica, la sociologia, la psicologia.

1.2 Panoramica dei modelli teorici sulla comunicazione umana

Tra i modelli che descrivono la struttura della comunicazione il più fortunato è stato l'approccio matematico proposto da Shannon e Weaver nel 1949 (fig. 1), che considera la comunicazione come un mero processo di trasmissione di informazioni. In tale modello la comunicazione viene vista come un sistema dove la sorgente di informazioni (emittente) invia ad un destinatario o ricevitore (che ha funzioni di decodificatore) un messaggio, che viene trasformato da un apparato trasmettitore (che ha funzione di codificare) in un segnale, trasmesso mediante un canale. La comunicazione avrà successo solo se i segnali vengono trasformati in un codice comune per il trasmittente e il ricevente e se si tiene conto dell'influenza del rumore, inteso come una forza qualsiasi che può interferire con la corretta trasmissione del segnale.

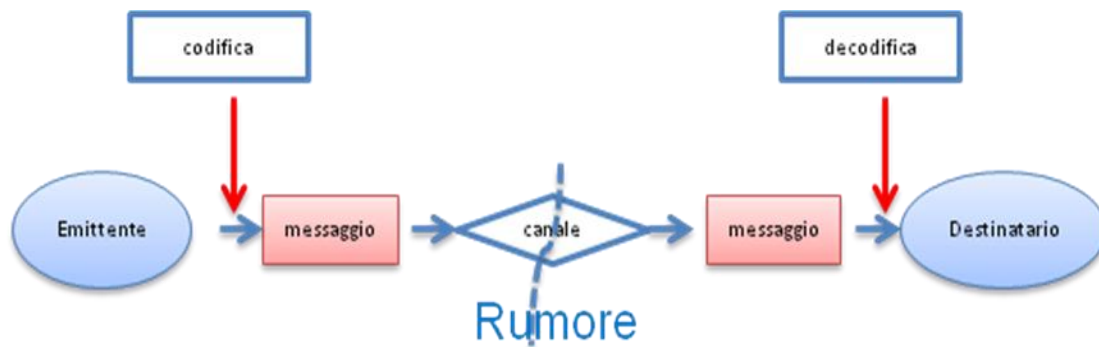


Figura 1. Modello di Shannon e Weaver, 1949

Tale modello è stato in seguito integrato con la nozione di feedback (informazione di ritorno che permette la regolazione) e completato con i concetti di ridondanza, ossia di ripetizione nell'operazione di codifica del messaggio per favorire la sua decodifica, e di filtro, ovvero di selezione di alcuni aspetti e proprietà del segnale rispetto ad altri nell'operazione di decodifica (Anolli, 2000).

L'utilizzo di tale modello si riferisce alle pluralità e varietà di comunicazioni che gli individui effettuano nella vita quotidiana.

Tuttavia nel modello del processo comunicativo descritto non vengono trattate questioni di significato: il ricevente non interpreta semanticamente i dati che riceve. Anzi il modello espressamente, proprio per la sua generalità, presume che la trasmissione delle informazioni non sia dotata di significato. Tali questioni sono poste da modelli più avanzati e più specifici che trattano di significati simbolici e segni. La disciplina specializzata nello studio dei segni, ossia dei fenomeni che significano qualcos'altro rispetto al fenomeno rappresentato, è appunto la semiotica, che inizialmente ha individuato i costituenti del significato e discusso le loro interrelazioni (Eco, 1975; Volli, 2003). I costitutivi del significato sono tre, mentre le loro relazioni sono rappresentate dal triangolo semiotico, che sottolinea i nessi che esistono tra il simbolo o

segno (il termine linguistico), che ha un rapporto diretto con la referenza, ma non con il referente, la referenza (il concetto dell'oggetto) e il referente (l'oggetto comunicato) (Ogden e Richards, 1923) come rappresentato graficamente dal diagramma della significazione di Aristotele (figura 2), rielaborato da Ogden e Richards nel 1923. Mentre l'idea che esiste un legame diretto tra il segno e il referente è stata definita nel 1975 da Eco con il termine di *fallacia referenziale* (Anolli, 2000).

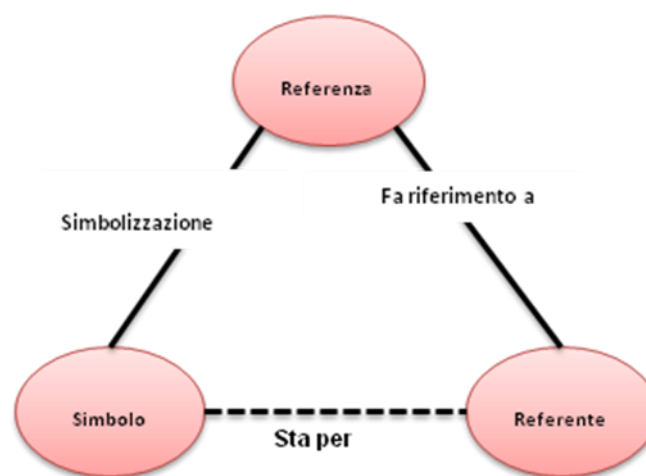


Figura 2. Rappresentazione del triangolo semiotico proposto da Ogden e Richards, 1923

Quindi per tale approccio il processo di significazione non è altro che la capacità di generare significati, implicando la capacità del messaggio di essere dotato, per i comunicanti, di senso. Anche De Saussure e Peirce si occupano del concetto di significazione, proponendo due concetti differenti del segno. Il primo autore definisce il segno come l'unione di significante (immagine acustica) e significato (immagine mentale) mentre il secondo autore definisce il segno come qualcosa che sta al posto di qualcos'altro, sotto qualche rispetto o capacità. In base alla prospettiva strutturalista di De Saussure (1916) la funzione semiotica del segno è il risultato di un rapporto tra il

significante e il significato e, pertanto, si colloca oltre la realtà fisica. Qui il segno è costituito da un'equivalenza tra espressione e contenuto che lo rende arbitrario e convenzionale, in quanto denotato a livello culturale. Esso inoltre è oppositivo perché non corrisponde a nessun altro segno del sistema di comunicazione di riferimento. In conclusione si può affermare che il segno come equivalenza implica la nozione di codice o di struttura. Invece per Peirce il segno ha la funzione di rimandare a qualcosa di diverso da sé, definita con il concetto di *funzione di rimando* (Anolli, 2000). Un segno tipico a tale riguardo è quello di indicare con il dito l'oggetto verso cui il dito è puntato, senza che venga preso in considerazione l'indice puntato in sé e per sé. L'autore individua tre tipologie di segni quali: le icone, caratterizzate da una rapporto di somiglianza con le proprietà del referente; gli indici, caratterizzati da un rapporto di continuità fisica con le proprietà del referente; i simboli, che si hanno quando la connessione con i fatti è arbitraria o convenzionale e quindi la funzione di rimando è l'effetto di un accordo più o meno esplicito, di una associazione mentale. Si può affermare che il segno è inteso come inferenza, in quanto costituisce un indizio da cui si trae una conseguenza, che comporta la presenza di modelli mentali che danno la possibilità di individuare gli aspetti assenti o incompleti e di carpire il senso dei messaggi, che possono essere frasi, gesti ed altro ancora. Il segno come inferenza riesce a spiegare lo scarto fra ciò che è detto e ciò che è implicato da quanto è stato detto. Infatti un soggetto, in linea di massima, comunica più di quanto dica (Anolli, 2000), inserendo lo stesso concetto di segno, fondamentale aspetto della comunicazione, in un processo molto più ampio e complesso. Un altro approccio, definito pragmatico, nasce da un'antica tripartizione di Morris, che nel 1938, studiando il linguaggio e la comunicazione, propone la distinzione tra *semantica*, che si occupa dei significati dei segni, *sintassi*, che studia le relazioni formali tra i segni, e *pragmatica*, che esplora la relazione dei segni con gli attori della comunicazione. Quindi possiamo dire che la

pragmatica si occupa dell'uso dei significati, ossia dei modi con cui i significati sono assunti dai comunicanti nelle differenti situazioni. Analizza quindi i rapporti che sussistono tra un testo e il contesto in cui è manifestato e pone l'attenzione sulla relazione che si attua tra segni e interpretanti. Parlando dei significati, in questo approccio si prendono in considerazione i processi impliciti della comunicazione come quei processi in cui risulta piuttosto importante l'aspetto inferenziale per inferire dal contesto ciò che il testo dice, anche se in realtà non viene esplicitato. In quest'ambito rientrano importanti fenomeni comunicativi, come la deissi (cioè i riferimenti espliciti che il testo fa al contesto come qui, là, laggiù, ora, fra dieci minuti, domani, tu, lui, questa persona; tali riferimenti si possono capire soltanto attraverso il contesto), la implicatura conversazionale (intesa come l'inferenza per colmare lo scarto fra ciò che è detto in un enunciato e ciò che è fatto intendere), la presupposizione (definita come l'insieme delle condizioni implicate da un enunciato) (Anolli, 2001). Il filosofo Austin nel 1962 ha proposto la teoria degli atti linguistici, affermando che dire qualcosa è anche fare sempre qualcosa. Inoltre ha identificato tre tipi di atti, ovvero azioni che appaiono in modo simultaneo quando si parla, e che vengono definiti come: *locutori*, cioè atti di dire qualcosa, rappresentanti ciò che si dice; *illocutori*, cioè atti nel dire qualcosa, che costituiscono ciò che si fa nel dire qualcosa; *perlocutori*, cioè atti con il dire qualcosa, che rappresentano ciò che si vuole ottenere dicendo qualcosa. Quindi tali atti risultano fondamentali in quanto il loro uso fa in modo che un enunciato esprima molto di più di quello che dal punto lessicale significhi. Sono stati i filosofi Austin e poi Searle (1979) che hanno distinto fra atto e forza dell'atto. Quindi l'interpretazione di un enunciato e il risultato stesso dell'enunciato dipenderanno dalla forza illocutoria, ossia l'ordine delle parole, l'accento, l'intonazione, la prominente, la punteggiatura ecc., e non solamente dai verbi.

Un altro filosofo, Grice, basandosi su una prospettiva semio-pragmatica, opera una distinzione nel processo comunicativo tra significato naturale e significato convenzionale o non naturale, ossia il voler dire qualcosa da parte del parlante a qualcun altro. Pertanto si pone in evidenza in questo approccio l'intenzionalità comunicativa, intesa come voler rendere consapevole il ricevente di un qualcosa di cui prima non era consapevole, che va ad arricchire l'intenzionalità informativa, caratterizzata dal fatto che l'informazione viene trasmessa indipendentemente dalla volontà del soggetto. La comunicazione in tale processo ha successo perché si basa sul "Principio di Cooperazione o Collaborazione", che dà il proprio contributo nel modo opportuno in riferimento agli scopi e all'orientamento della conversazione (Grice, 1975). Il Principio è declinato dall'autore secondo quattro massime di natura convenzionale e che si apprendono attraverso l'esperienza quotidiana. Esse hanno come obiettivo quello di guidare i partecipanti nel processo comunicativo e riguardano la *quantità* (dare un contributo che soddisfi la richiesta d'informazioni in modo adeguato agli scopi della conversazione e non fornire un contributo più informativo di quello che realmente occorre), la *qualità* (dare un contributo vero, non dire ciò che credi falso e non dire ciò per cui non hai prove adeguate), la *relazione* (sii pertinente) e il *modo* (sii perspicuo, evitando espressioni oscure e di ambiguità, sii breve e ordinato nell'esposizione). Nell'approccio di Grice la logica della conversazione racchiude l'importantissima differenziazione tra due livelli, rappresentati da ciò che è detto e ciò che è significato con il proprio messaggio. Tra i due livelli si origina uno scarto che deve essere colmato in quanto ciò che è inteso è più di ciò che è detto. Tale scarto viene colmato dai partecipanti facendo ricorso ad un processo mentale definito da Grice *implicatura conversazionale*, che descrive un impegno semantico volto a capire ciò che sta a ridosso del significato letterale di un'espressione mediante un processo intenzionale di tipo inferenziale.

Sperber e Wilson (1986) hanno proposto un modello definito ostensivo-inferenziale che cerca di superare il modello matematico di Shannon e Weaver e l'impostazione inferenziale proposta da Grice. Gli autori partono dalla premessa che per "voler dire" qualcosa attraverso un enunciato ad un individuo bisogna averne l'intenzione; pertanto si parlerà di intenzione informativa e intenzione comunicativa. Dove con la prima intenzione si cerca di informare il destinatario di qualcosa, mentre con la seconda si cerca di informare il destinatario sulla propria intenzione informativa. Pertanto l'intenzione comunicativa è la condizione necessaria per la comunicazione insieme a quello che Sperber e Wilson definiscono "l'essere manifesto" di un fatto o di un'ipotesi. Esso consiste nella circostanza che questi ultimi siano percepibili e inferibili o, meglio, che l'individuo sia in grado di assicurarsi una loro rappresentazione mentale e di accettare quella per reale o verosimilmente reale, in base ad una scala lineare che ne valuti per l'appunto la probabilità di essere accettata. Infine gli autori sottolineano il concetto di "mutuo ambiente cognitivo", dove ogni ipotesi è manifesta, e che, per capirsi e per comunicare, assicura un adeguato grado di cooperazione. In generale l'ambiente cognitivo è costituito da un insieme di ipotesi che l'ambiente pone dinanzi all'individuo. Pertanto, grazie al principio di "pertinenza" l'individuo sceglierà l'ipotesi che in lui susciterà più attenzione in quel momento e in quel determinato contesto. Pertanto la pertinenza di un'ipotesi è data dalla sua capacità di generarne delle nuove attraverso una logica inferenziale e grazie alla valutazione di esperienze pregresse e nuove. Quindi maggiori informazioni un'ipotesi fornirà, maggiore sarà il suo grado di pertinenza e allo stesso tempo l'individuo dovrà mostrare ciò che Sperber e Wilson definiscono "condotta ostensiva" (disponibilità a manifestare le proprie intenzioni) che rende manifesta l'intenzione di rendere manifesto qualcosa a qualcuno e di attivare i meccanismi di inferenza da parte degli interlocutori. Questi ultimi due approcci sopradescritti fungono da basi per il modello pragmatico dei significati presuntivi di

Levinson (Levinson, 2000), che tenta di spiegare numerosi fenomeni linguistici, come i fenomeni scalari degli aggettivi qualificativi, le forme lessicalizzate e le perifrasi, la litote (esempio: Non è felice, è felice), (Anolli, 2000). In tale approccio l'attenzione è rivolta all'intenzione comunicativa da esprimere e da riconoscere all'interno di un contesto che insieme regola ed è regolato dai processi di attribuzione e di inferenza del significato. Concludendo si può notare come l'approccio pragmatico alla comunicazione, in generale, nonostante la sua complessità e ricchezza si concentri notevolmente sui fenomeni puramente linguistici tralasciando gli aspetti relazionali e interpretativi del processo comunicativo che giocano un ruolo di notevole importanza. La comunicazione viene descritta, attraverso l'approccio sociologico, come l'espressione e il prodotto della società, evidenziando la prospettiva sociale e istituzionale nella valutazione dell'azione sociale, dell'individuo e dell'interazione. Di notevole importanza nell'approccio sociologico è la cosiddetta "svolta comunicativa" che ha determinato il passaggio dalla teoria dell'azione alla teoria della comunicazione (Bovone, 2000). Essa è contrassegnata dal passaggio da una concezione ontologica della realtà al concetto di costruzione sociale della realtà, come anche dal passaggio da una razionalità a priori a una razionalità a posteriori (Anolli, 2006). In relazione all'approccio sociologico è opportuno fare una distinzione tra due prospettive: quella microsociologica, che si occupa di processi riguardanti la vita quotidiana utilizzando i metodi etnografici e l'osservazione, e quella macrosociologica, che studia i processi universali relativi alle istituzioni e alle organizzazioni complesse in quanto costitutivi e strutturali della società, impiegando metodi quantitativi e dati statistici ufficiali. Quest'ultima prospettiva è inoltre usata quando ci si occupa di mass media, new media, nuovi mezzi di comunicazione a distanza e dei loro effetti.

Il contributo maggiore in microsociologia è quello del sociologo canadese Erving Goffman (1963) che pone l'attenzione sullo studio delle condizioni di organizzazione

sociale necessarie per la circolazione dell'informazione, delineandone la struttura regolata dall'interazione sociale. L'autore si interessa sotto il profilo comunicazionale della vita quotidiana preferendo come luogo simbolico di interazione la conversazione, ovvero combinazioni di comunicazioni verbali e mosse non verbali. Inoltre, Goffman è determinato a verificare in quale modo la dimensione sociale condizioni l'organizzazione della conversazione e degli scambi comunicativi che in essa agiscono, prefiggendosi di capire in quale modo si sviluppa e si mantiene "l'ordine dell'interazione".

In relazione all'ambito sociologico si è sviluppata recentemente una corrente di pensiero che fa capo ai due concetti fondamentali di "postmoderno" e di "globalizzazione". Per postmoderno si intende quella prospettiva culturale postindustriale che si sviluppa intorno agli anni 30 e che sottolinea il passaggio dalla centralità del possesso di risorse materiali a quella del possesso di risorse simboliche. Essa porta ad un riconoscimento dell'importanza della comunicazione e dell'informazione in termini di "merce di scambio", come accettazione dell'ambivalenza in un processo di disincantamento e di disancoramento da un sistema razionale e universale di norme e di certezze, come aumento della riflessività sociale e individuale, nonché come globalizzazione da un lato e frammentazione dall'altro (Anolli, 2006). Per globalizzazione si intende un processo di aggregazione e di accostamento di forme culturali globali e nuove insieme a quelle locali e vecchie. Infatti tale processo implica nuove forme di pluralismo che porta alla comparsa di una pluralità di punti di vista tra loro differenti che, alla fine, mettono in crisi il proprio sistema di credenze. La globalizzazione evidenzia la consapevolezza dei propri limiti sottolineando la necessità di una maggiore riflessività, ossia il bisogno di mettersi in discussione e in confronto con gli altri e dove la comunicazione rappresenta il luogo stesso della riflessività.

Un altro punto di vista nello studio della comunicazione è dato dall'approccio psicologico, che analizza come la comunicazione penetri nella vita del singolo individuo, dei gruppi e delle istituzioni attraverso i processi di significazione, di trasmissione delle informazioni, di connessione interpersonale e, inoltre, come la stessa dimensione comunicativa intrinseca generi il fondamento dell'identità personale e la posizione sociale del singolo individuo. Gregory Bateson (1972) afferma che gli individui non solo si mettono in comunicazione attraverso la trasmissione di informazioni e semplicemente prendono parte alla comunicazione, mediante interazione, ma essi sono in comunicazione. Questo significa che attraverso e per mezzo della comunicazione gli individui creano, sostengono, conservano, trasformano la rete di relazioni in cui sono continuamente immersi e che hanno aiutato a costruire. In questo approccio si parla di due livelli di comunicazione, ovvero di comunicazione in cui si hanno i contenuti scambiati e di metacomunicazione, dove la comunicazione ha come oggetto la comunicazione e dove l'attenzione passa dai contenuti trasmessi alla relazione interpersonale che si crea fra due comunicanti (Bateson, 1972). In sostanza possiamo affermare che la comunicazione diventa il tessuto che dà origine, regge, varia e rinnova i legami fra gli individui. Nel momento in cui una persona comunica definisce nello stesso momento se stesso e l'altro ma, anche, la natura e la qualità della relazione che li unisce. Questo sta a significare che in ogni atto comunicativo è come se la persona affermasse: "ecco come sono", "ecco come mi vedo, ecco come mi presento" e, nello stesso tempo, "ecco come ti vedo, ecco come tu sei secondo me, ecco che tipo di relazione ci lega". Quindi ogni atto è contemporaneamente una risposta ad un messaggio precedente, uno stimolo per l'interlocutore ed un rinforzo del modello comunicativo in essere. La comunicazione è continua ed è reciproca, in modo tale da creare una spirale dei messaggi nella quale lo stimolo, la risposta e il rinforzo si sovrappongono e si fondono insieme. Infatti, tale approccio tende a definire la

comunicazione essenziale per generare, alimentare e conservare il benessere psicologico fra le persone, nello stesso modo in cui essa è alla base delle manifestazioni più svariate della sofferenza psicologica, dalle più leggere a quelle più gravi.

CAPITOLO II

IL RUOLO STRATEGICO DELLA COMUNICAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI

2.1 Premessa

Le organizzazioni rappresentano importanti argomenti di studio, influenzano tutti i settori della vita sociale contemporanea e svolgono un ruolo centrale nel mondo moderno essendo dei veri e propri meccanismi fondamentali per il conseguimento di obiettivi collettivi.

Considerate come un'estensione di noi stessi, le organizzazioni nascono per conseguire degli obiettivi che sono al di là delle possibilità di qualsiasi individuo che agisce da solo, ma soffermarci solo su quello che le organizzazioni fanno ci sembra alquanto riduttivo, perché si perde di vista la possibilità di percepire la loro vera importanza nella nostra vita. Per utilizzare la terminologia di Coleman esse vanno viste come attori veri e propri, come persone collettive, che possono prendere iniziative, utilizzare delle risorse, firmare contratti (Coleman, 1974).

Studiare oggi le organizzazioni costituisce un'attività sempre più a carattere interdisciplinare. Infatti abbiamo contributi che giungono ormai da svariati fronti: economisti, politici, antropologi, sociologi, psicologi e altri studiosi delle scienze sociali che ne rappresentano il settore più fecondo e che danno vita a differenti e molteplici teorie e approcci.

Chiedersi cosa sia in sintesi un'organizzazione potrebbe essere definita come una domanda banale a cui si potrebbe attribuire una risposta semplice, classica, di senso comune. Infatti, lo stesso Zan sottolinea come definire il concetto di organizzazione è sicuramente meno banale di quanto si pensi. L'autore la definisce come un costrutto sociale fatto di persone e risorse di varia natura che si muove verso il raggiungimento di

determinati fini (Zan, 1991). Nel 1998 Depolo dà una definizione classica di organizzazione descrivendola come uno strumento diretto a coordinare in modo razionale gli sforzi di più individui in vista del perseguimento di un fine. In questo caso l'organizzazione è caratterizzata da una rappresentazione sociale, che la vede come una macchina che si muove per il raggiungimento di determinati fini.

Tuttavia ci sembra difficile dare una definizione univoca del concetto di "Organizzazione", anche perché quest'ultima presenta una peculiarità polisemica che è insita nella parola stessa e dipende dalle svariate prospettive che ricercatori ed esperti leggono nelle organizzazioni. Quindi fornire una definizione onnicomprensiva è impresa che forse conviene abbandonare.

Ferrante e Zan nel 1994 studiano più a fondo l'impostazione classica che definisce l'organizzazione come "un costrutto sociale formalmente costituito per il raggiungimento di determinati fini". I due autori osservano per prima cosa la sottesa relazione tra l'insieme di persone e il concetto di costrutto sociale ponendosi svariate domande ossia: quante persone compongono un'organizzazione? Esiste un numero minimo o massimo? Un gruppo è un organizzazione? Allora un gruppo di viaggiatori costituisce un'organizzazione? Un altro problema potrebbe essere sintetizzato dal chiedersi quale sia il fine di una di una determinata organizzazione. Quindi si può affermare che persone e scopi esistono nella vita delle organizzazioni, ma ogni elemento non può da solo spiegare né i comportamenti organizzativi né i legami tra le persone. Un altro contributo importante ci viene offerto da Hosking e Morley che propongono un'analisi centrata sulla relazione tra persone e organizzazione, considerando gli approcci "entitari" che non considerano la persona e l'organizzazione come entità separate e indipendenti l'una dall'altra (Hosking, Morley, 1991).

Pertanto è bene sottolineare che una definizione di organizzazione si può fornire solo attraverso l'integrazione di più approcci disciplinari in grado di affrontare nel modo più ampio possibile tutta la problematica del comportamento nelle e delle organizzazioni.

All'interno delle organizzazioni si svolgono fondamentali processi sociali, molto importanti per la vita delle stesse, quali la socializzazione, la creazione di gerarchie, la formazione di norme, la definizione, il raggiungimento dei fini e la comunicazione.

Nell'odierno contesto economico e socio-culturale la comunicazione all'interno delle organizzazioni ha ottenuto livelli di attenzione notevoli, assumendo un ruolo di consapevolezza strategico e funzionale, ponendosi come un sistema di processi, contraddistinti per la loro *importanza strategica* e per l'alto livello di operatività, creazione, scambio e condivisione di messaggi. Tali processi si caratterizzano per il contenuto informativo e per il trasferimento dei valori che rappresentano l'essenza dell'organizzazione. L'idea fondamentale, ormai condivisa dal mondo organizzativo, è che la comunicazione, da strumento marginale per il supporto dell'immagine aziendale, sia divenuta una componente indispensabile per il suo funzionamento che incide sull'aspetto operativo e sull'identità stessa dell'organizzazione. Pertanto, ad oggi, si fa strada sempre più l'idea che la comunicazione, all'interno delle organizzazioni, sia un supporto indispensabile per la loro costituzione, sviluppo e sopravvivenza, prescindendo dalle varie definizioni che si possono dare di comunicazione e di organizzazione.

È solo di recente che l'attenzione delle organizzazioni verso la comunicazione ha subito una notevole trasformazione: da semplice scambio di informazioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi a visione della comunicazione nelle nuove forme organizzative, divenendo elemento strutturale, cioè elemento costitutivo (Invernizzi, 2000, 2001, 2003), fino a divenire, oltre che linfa vitale delle organizzazioni, anche un indicatore della loro qualità e della loro stessa salute (Avallone, Paplomatas, 2005). Di conseguenza alla comunicazione, in qualità di processo interattivo che crea la realtà

organizzativa, viene riconosciuta una realtà condivisa a livello sociale mediante le attività di organizzare, di decidere, di influenzare gli altri e di generare cultura.

Questo accade perché l'organizzazione, per poter perdurare, deve incessantemente adeguarsi alle richieste della realtà in continuo mutamento. Il cambiamento obbliga le organizzazioni a rivedere la propria identità in modo dinamico e a costruire nuovi modelli basati sui flussi comunicativi. La comunicazione organizzativa si rivolge ad un pubblico costituito da soggetti interni e collaboratori dell'organizzazione e da un pubblico esterno, costituito dagli stakeholder, utenti effettivi o potenziali, ossia coloro che hanno o potrebbero avere a che fare con l'organizzazione, o sono beneficiari dei suoi prodotti e servizi.

L'importanza della comunicazione nel contesto organizzativo è confermata dal fatto che può essere considerata una variabile trasversale della vita stessa dell'organizzazione, nel senso che senza comunicazione non ci sarebbe leadership, non ci sarebbe motivazione, non ci sarebbero negoziazione, né scambi di potere, né produttività (Manuti, 2008). Attraverso la comunicazione i membri dell'organizzazione hanno consapevolezza di ciò che devono fare e di quello che i capi si aspettano da loro. Allo stesso tempo possono confrontarsi con i colleghi in merito alle procedure lavorative. Pertanto un'organizzazione priva di comunicazione, o con strategie comunicative pianificate in modo inesatto, sarebbe dispersiva e innescherebbe una serie di problemi concreti al suo interno.

Gli studi che qualificano le organizzazioni come sistemi complessi hanno evidenziato da tempo il valore strategico giocato dalla comunicazione al loro interno. La teoria generale dei sistemi di Von Bertalanffy (1969) definisce le organizzazioni come sistemi aperti, analoghi ai sistemi viventi, ossia sistemi dove si effettua un costante scambio con l'ambiente di materia, energia e informazioni. Von Bertalanffy nelle sue ricerche si interessa di sistemi aperti e pone in evidenza l'inesistenza di organizzazioni chiuse,

sottolineando la difficoltà, anzi l'impossibilità di queste di sopravvivere evitando i rapporti con l'ambiente esterno. I sistemi aperti attraversano differenti stadi di sviluppo: diventano sempre più organizzati, acquisendo uno stato di perfetto equilibrio con l'ambiente, oppure nel caso di squilibrio con l'ambiente tendono a degradare ed estinguersi. Ogni organismo vivente è un sistema, ovvero un insieme costituito da unità (aventi proprietà comuni) che interagiscono tra loro e tendono all'equilibrio, evolvendo verso lo stesso obiettivo, anche partendo da condizioni inizialmente differenti, perché incessantemente attivate da scambi di energia con il loro ambiente. Esiste, tra le parti di un sistema, un rapporto definito "circolatorio" in quanto la modificazione di una di queste unità ha come conseguenza il cambiamento delle altre e come risultato la variazione dell'intero sistema. Quindi, così come ogni elemento può agire sull'insieme e modificarlo, esistono di conseguenza relazioni che permettono alla totalità di influenzare le unità del sistema stesso e viceversa. Ciò si può applicare alle organizzazioni economiche, vedendole come sistemi aperti che traggono energie dal loro ambiente in modo tale da poter incrementare le proprie strutture e conseguire gli obiettivi produttivi. Pertanto le organizzazioni, per rimanere in vita o meglio per raggiungere i propri obiettivi, devono creare e governare reti di relazioni, scambiare informazioni intra e intersistemiche, ossia devono saper comunicare in modo efficace.

Anche lo stesso Chester J. Barnard, che considera l'organizzazione come un sistema cooperativo, già nel 1938 evidenziava il ruolo strategico della comunicazione all'interno di questa, estrapolandola dalla sua personale esperienza come dirigente presso una grande compagnia telefonica. Secondo l'autore la comunicazione nelle organizzazioni è il processo che determina i fulcri di coordinamento ed allo stesso tempo l'architettura dell'organizzazione. Egli intende un'organizzazione come un sistema cooperativo, dove gli individui appunto cooperano per cercare di superare i limiti individuali e da tale bisogno di cooperare nascono le organizzazioni formali, che descrivono il sistema

dell'impresa e che si realizzano sempre dopo che si è consolidata un'impresa di tipo informale.

L'autore nella sua opera del 1938 "Functions of the Executives", elenca le tre funzioni del manager di un'organizzazione, ossia:

1. organizzare un efficace sistema di comunicazioni
2. garantire un regolare afflusso di risorse necessarie al funzionamento dell'organizzazione
3. stabilire i fini dell'organizzazione (Barnard, 1938).

Per Barnard dirigere non è solo decidere, ma soprattutto comunicare, mediare, rappresentare, infondere motivazione.

La comunicazione messa in risalto da Barnard è una comunicazione dotata di autorità e ha efficacia solo se il ricevente ne comprende il contenuto, se al momento della decisione il ricevente la percepisce come coerente con gli scopi dell'organizzazione e riesce a conformarsi a essa.

Ma viene dalla psicologia della comunicazione un sostanziale cambiamento di paradigma che permette una evoluzione nella comprensione dei fenomeni comunicativi, distinguendo tra due macro modelli, quello monologico e quello dialogico, a seconda che l'enfasi cada sull'informazione o sull'interazione, cioè sulla relazione (Mininni, 2000), e a seconda del rapporto che si stabilisce tra ricevente e trasmittente.

Il primo modello si basa sulla teoria comunicativa di Shannon e Weaver, che 1949 proposero un modello che prende il nome appunto di *monologico* o *matematico*. Esso, come già descritto nel capitolo precedente, costituisce un tentativo di fornire un paradigma concettuale della comunicazione tra sistemi, evidenziando come la comunicazione avrà luogo se l'emittente e il ricevente condividono lo stesso codice e lo stesso canale. Per tali autori la comunicazione è un trasferimento di informazioni deciso solamente dall'emittente (Shannon e Weaver, 1949; Manuti, 2008). È grazie a questi autori che vengono avviati i moderni studi sulla comunicazione utilizzando per la sua

analisi il concetto tecnico di *informazione* elaborato in origine in ambito della cibernetica. Il modello è caratterizzato dall'unidirezionalità, in quanto l'emittente trasferisce al destinatario, mediante un canale, un messaggio, una sequenza continua o discreta di segnali, dove il mittente ha codificato (encoding) le informazioni che intende trasferire al ricevente. In questo caso viene presa in considerazione la sola intenzionalità dell'emittente, tralasciando le caratteristiche personali e gli schemi cognitivi del ricevente che potrebbero influire su tale processo. L'emittente è identificato come unico responsabile attivo nella realizzazione del contenuto della comunicazione, a differenza del destinatario che si trova a ricoprire un ruolo passivo, esauendo la sua partecipazione nel processo della decodifica di un messaggio, dove l'informazione è predefinita dall'emittente. Intorno alla metà degli anni cinquanta tale modello è stato integrato con il concetto di feedback, definito come l'informazione di regolazione che dal ricevente ritorna all'emittente, consentendo a quest'ultimo di modificare i suoi messaggi successivi (Anolli, 2000).

In ambito organizzativo la comunicazione così descritta ricopre un ruolo marginale: è solo un mezzo, una funzione strumentale, e funge da supporto per i processi decisionali e gestionali della stessa organizzazione.

Il modello dialogico pone invece l'attenzione su ciò che è fondamentale per la circolazione delle informazioni e, se la comunicazione viene intesa come "gestione coordinata di significati" (Peirce, 1894, 1989), assume notevole importanza la costruzione del senso, ossia la creazione di un orizzonte di riferimento comune e condiviso dagli interlocutori (Manuti, 2008). Secondo tale modello entrambi gli interlocutori sono contemporaneamente emittente e ricevente durante l'interazione, contribuendo a creare il significato degli scambi ed a realizzare un progetto comunicativo comune. Tale modello è stato originariamente proposto da Michail Bachtin, filosofo e letterato russo, che negli anni venti del secolo scorso anticipò molte

delle considerazioni che attualmente è possibile fare a proposito dell'informazione diffusa con l'utilizzo di internet. Questo autore ha evidenziato: a) il ruolo centrale del *contesto*, prendendo in considerazione i contesti individuali, di gruppo, culturali e storici che influenzano il discorso, per cui ogni enunciato è il risultato della reciproca influenza tra soggetti inseriti in un particolare contesto; b) il ruolo del ricevente (ogni enunciato è indirizzato ad un ricevente); c) la determinazione dello stile da parte del destinatario; d) l'interdipendenza delle funzioni di mittente e ricevente.

I macromodelli sopra citati, intrecciati con le teorie dell'organizzazione, hanno dato vita, nel contesto degli studi organizzativi, ad una ampia letteratura che consente di riflettere sul significato e sulle funzioni della comunicazione e soprattutto sull'evoluzione che tale concetto ha subito nel quadro dei più recenti paradigmi organizzativi. In proposito si possono vedere rassegne, come quelle di Taylor e Cooren (1997), Invernizzi (2000), Jablin e Putnam (2001), Grant et al. (2004), Manuti (2008).

2.2 Le categorizzazioni degli approcci alla comunicazione organizzativa

In letteratura vari autori suggeriscono differenti categorizzazioni degli approcci alla comunicazione organizzativa. Invernizzi (2000), prendendo spunto da tali categorizzazioni, sottolinea tutte le potenzialità della comunicazione e sostiene che possano fungere da supporto nel far giungere ad una nuova categorizzazione.

Le categorie che prenderemo in esame sono tre. La prima è quella classica di Krone, Jablin e Putnam del 1987, la seconda è quella di Eisenberg e Goodall del 1993 e la terza è quella della Shockley-Zalabak del 1991. Ogni categoria è caratterizzata dalla scelta dei contenuti più significativi dell'attività di comunicare e delle varie modalità con le quali la stessa entra in relazione ed influenza il mondo organizzativo.

2.2.1 La categorizzazione classica di Krone, Jablin e Putman

Tale categorizzazione viene definita *classica* in quanto sintetizza i risultati degli studi precedenti e allo stesso tempo costituisce il più consolidato criterio di interpretazione della comunicazione organizzativa e del suo rapporto con la gestione e lo sviluppo organizzativo. Tali autori individuano quattro approcci in relazione allo studio della comunicazione: 1) l'approccio meccanico, 2) l'approccio psicologico, 3) l'approccio interpretativo-simbolico e 4) l'approccio dell'interazione sistemica.

1. L'approccio *meccanico* caratterizza il filone di studi in cui la comunicazione umana viene vista come un semplice processo di trasferimento di contenuti da mittente a destinatario, attraverso un canale in cui lo stesso messaggio viaggia. In tale approccio si evidenzia l'intenzionalità dell'emittente e un rapporto lineare tra il contenuto del messaggio e la percezione che dello stesso avrà il destinatario. Il "locus" specifico della comunicazione è dato sia dal canale della comunicazione sia dal messaggio che viene trasferito, ovvero dall'atto del comunicare (Invernizzi, 2000). In questo processo comunicativo vengono presi in considerazione gli elementi di disturbo o i fattori che ne ostacolano lo svolgimento, quali i rumori o le interruzioni, mentre viene trascurata l'influenza di elementi distintivi dei processi quali le caratteristiche personali, psicologiche e culturali del ricevente. Inoltre si sottovaluta l'influenza di schemi cognitivi, culturali e il grado di coerenza degli attori facenti parte del processo comunicativo.
2. L'approccio *psicologico* viene definito in questo modo perché focalizza l'attenzione sull'influenza che le caratteristiche personali degli individui giocano in tutte le loro interazioni all'interno di un'organizzazione (Manuti, 2008). Il passaggio del messaggio si attua mediante la codifica da parte del mittente e la corrispondente decodifica del ricevente, ricorrendo, anche in modo involontario, a dei filtri concettuali, atteggiamenti, percezioni e cognizioni dell'individuo, per selezionare gli stimoli e le comunicazioni

che arrivano dall'ambiente circostante. Il "locus" della comunicazione in tale approccio è costituito dai filtri concettuali i quali assumono particolare rilevanza proprio per l'influenza che essi possono esercitare e di fatto esercitano sul contenuto dei messaggi (Invernizzi, 2000). In tale approccio il ruolo del ricevente e le sue modalità interpretative assumono un valore determinante.

3. All'approccio *interpretativo-simbolico* viene riconosciuto un ruolo maggiore rispetto ai due precedenti approcci, in quanto in tale approccio si attribuisce alla comunicazione la capacità di influenzare e modellare l'organizzazione, in quanto agli individui si riconosce la capacità di modellare la realtà sociale attraverso la loro capacità di comunicare. In tale approccio il processo comunicativo si attua quando c'è congruenza nella base culturale degli individui interessati, in modo da rendere semplice il loro consenso sui significati veicolati dal messaggio. Il "locus" della comunicazione è costituito dal ruolo e dall'attività agita dei soggetti, ossia il *role-taking* (Mind, 1934) nei loro processi di interazione con gli altri individui e i significati condivisi, ossia i *shared meanings* relativi a eventi e azioni comuni (Invernizzi, 2000).
4. L'approccio *dell'interazione sistemica* fa riferimento alla teoria generale dei sistemi dove modifiche nel comportamento di una parte del sistema creano modifiche all'intero sistema. In tale approccio si esamina e si analizza la comunicazione nel suo complesso, e non come il risultato di separati avvenimenti. I loci di comunicazione in questa prospettiva diventano i modelli di comportamento comunicazionale sequenziali cioè i diversi raggruppamenti di sequenze di comportamenti comunicazionali (Invernizzi, 2000). Questo approccio considera la comunicazione come una variabile centrale nel regolare i delicati equilibri dell'intero sistema: ad essa spetta il compito di legittimare l'organizzazione sia al suo interno (attraverso la creazione dell'identità distintiva) che al suo esterno (rendendola visibile e credibile) (Manuti, 2008).

2.2.2 La categorizzazione di Eisenberg e Goodall

Tale categorizzazione evidenzia l'intenzionalità dell'azione comunicazionale degli individui organizzativi e gli eventuali effetti che derivano dal rapporto con i vincoli strutturali dell'organizzazione. Tali autori individuano quattro approcci che percepiscono la comunicazione come: 1) trasferimento di informazioni, 2) processo transazionale, 3) controllo strategico, 4) bilanciamento tra creatività e costruzione.

1. L'approccio della comunicazione come trasferimento d'informazioni è sostanzialmente analogo all'approccio meccanico della categorizzazione classica di Krone, Jablin e Putnam.
2. L'approccio della comunicazione come processo transazionale è simile all'approccio psicologico presente nella precedente categorizzazione. Tale approccio pone l'attenzione sulla difficoltà di distinzione che si dovrebbe avere tra emittente e ricevente e sull'importanza del feedback.
3. L'approccio della comunicazione come controllo strategico interpreta la comunicazione come uno strumento che i soggetti impiegano per controllare il loro ambiente (Parks, 1982). In base a tale approccio il comunicatore sceglie, in relazione alle situazioni in cui viene a trovarsi, differenti strategie che possono prevedere anche di non dare informazioni o, addirittura, di non essere del tutto espliciti su determinati argomenti. Lo scopo di tale approccio è la comunicazione organizzativa secondo specifiche finalità, mentre i limiti sono rappresentati dal fatto che questa prospettiva non prende in considerazione l'importanza dell'etica e dall'eccessiva enfasi sulle capacità di controllo dell'individuo.
4. L'approccio della comunicazione come bilanciamento tra creatività e costruzione pone la comunicazione organizzativa come il processo di elaborazione e di soluzione della tensione tra creatività individuale e costruzioni organizzative. Gli autori in tale elaborazione si riferiscono alla teoria del 1979 proposta da Giddens che sottolinea il

concetto di dualità della struttura, evidenziandone due aspetti, uno creativo e uno costrittivo, per gli individui che operano nell'organizzazione. Gli individui in pratica sono costretti ad adeguarsi e allo stesso tempo a modificarla. L'approccio sopracitato è molto vicino a quello interpretativo-simbolico pensato da Krone, Jablin e Putman (Invernizzi, 2000).

2.2.3 La categorizzazione della Shockley-Zalabak

A differenza delle precedenti categorizzazioni che ci propongono differenti approcci alla comunicazione, quella proposta dalla Shockley-Zalabak è invece contraddistinta da due modi di vedere e interpretare la comunicazione organizzativa. I due approcci sono: 1) funzionale, 2) centrato sul significato.

1. L'approccio *funzionale* ha come scopo quello di descrivere in che modo la comunicazione agisce all'interno delle organizzazioni. Tale approccio vede la comunicazione come un processo complesso che dovrebbe subire una scomposizione in componenti più elementari. Le finalità individuate dal processo sono tre e vengono utilizzate: 1) per organizzare, ossia per diffondere le informazioni (newsletter) tra i dipendenti e i nuovi assunti, per chiarire le aspettative dell'organizzazione nei confronti dei suoi membri, per dare istruzioni per lo svolgimento del lavoro; 2) per sviluppare le relazioni: la comunicazione favorisce la definizione dei ruoli di ogni singolo individuo e permette di valutare la compatibilità dei loro scopi in relazione all'organizzazione, concorre a dare vita ad un senso di appartenenza e integra gli individui nel contesto organizzativo. Questo tipo di comunicazione viene utilizzata fondamentalmente nelle comunicazioni informali; ed infine 3) per semplificare il cambiamento: la comunicazione viene utilizzata per disporre attività di modifica e sviluppo inerenti l'organizzazione.

2. L'approccio *centrato sul significato* ha come scopo quello di comprendere in che modo la comunicazione genera realtà condivise, che si realizzano mediante le attività di organizzare, decidere, influenzare gli altri e generare cultura. In questo approccio la comunicazione è studiata dal punto di vista dell'interazione umana per capire come la realtà organizzativa è formata. La comunicazione come modalità organizzativa e di presa di decisioni sta ad indicare che comunicare e organizzare sono attività e processi quasi coincidenti, adottando il cognitivismo radicale di Weick. Il comportamento organizzativo si regge su atti comunicazionali. L'attività di comunicazione per prendere decisioni è simile a quella di organizzare, in quanto si verifica attraverso interazioni comunicazionali tra individui o gruppi ed ha come obiettivo quello di ridurre l'ambiguità attraverso una preferenza tra molteplici alternative, che si attuano mediante processi comunicazionali. L'attività di comunicazione per influenzare gli altri è un processo mediante il quale si crea e si modificano eventi organizzativi. Si evidenzia l'importanza dell'attività di influenzare i membri dell'organizzazione mediante la comunicazione per creare e cambiare eventi della realtà organizzativa. L'attività di comunicazione per generare cultura è il processo che tenta di comprendere la comunicazione attraverso la cognizione dell'unicità e dei valori condivisi dell'organizzazione (Invernizzi, 2000). In tale approccio viene analizzata la centralità di linguaggio, gergo specifico, simboli, parole, oltre che dei comportamenti adottati nella vita organizzativa, per determinare il terreno simbolico comune e per capire il processo che dà vita a realtà organizzative uniche. C'è una lettura comune delle realtà organizzative, una costruzione condivisa di senso che viene resa possibile dalla comunicazione. L'approccio centrato sul significato dal punto di vista dell'analisi della comunicazione organizzativa, e quindi della determinazione delle sue variabili rilevanti, è importante perché invita a considerare nuovi atti comunicazionali oltre a quelli tradizionalmente considerati utili e influenti al fine di migliorare la gestione e di

promuovere lo sviluppo organizzativo. In particolare invita a considerare e a utilizzare tutti gli atti comunicazionali per organizzare, per prendere decisioni, per influenzare, fino a quelli per generare cultura (Invernizzi, 2000). In questo senso linguaggio e comunicazione mettono in evidenza per Weick il processo dell'organizzare piuttosto che l'aspetto statico dell'organizzazione già organizzata e funzionante.

2.2.4 Una nuova categorizzazione degli approcci alla comunicazione di E. Invernizzi

Nel suo approccio Invernizzi (2000) tenta di studiare il fenomeno della comunicazione nella sua evoluzione, evidenziando il supporto che la stessa è in grado di fornire all'organizzazione per l'ottenimento degli obiettivi che la stessa organizzazione, specie quando è complessa, si propone di raggiungere.

Dai differenti approcci presenti nelle tre categorizzazioni precedenti è emerso che ognuno di essi è basato su differenze riconducibili a due variabili. La prima esamina il tipo di interazione che esiste tra i soggetti del rapporto comunicazionale. La modalità di interazione tra emittente e ricevente può infatti variare dal caso estremo di rapporto unilineare causa-effetto, cioè da puro trasmittente a puro ricevente, al caso di un'interazione dinamica nella quale i ruoli si scambiano in modo continuo. La seconda variabile analizza la funzione attribuita agli atti comunicazionali nei confronti della realtà organizzativa, evidenziando come gli atti comunicativi modifichino e costruiscano la realtà organizzativa; a questo riguardo gli atti comunicazionali sono riconoscibili in atti intenzionali tesi a modificare una realtà percepita come oggettiva e atti che sono il risultato del continuo processo di interazione dei membri dell'organizzazione entro una realtà percepita come in una ininterrotta evoluzione. Sulla base di tutto ciò Invernizzi ha creato un modello che aggrega in una matrice a due variabili le tre categorizzazioni precedentemente descritte, suddivise nei differenti approcci, tentando di dare una visione di insieme. Dall'incrocio delle due variabili si

ricavano quattro prospettive, denominate prospettiva A, B, C e D (figura 3 di pagina 24), che evidenziano il supporto, in termini evolutivi, che la comunicazione è in grado di fornire per raggiungere gli obiettivi che l'organizzazione si propone.

La prospettiva A è la più semplice, in quanto i singoli atti comunicativi vengono considerati secondo le intenzioni dell'emittente, unico responsabile della riuscita del processo, che ha come fine il semplice trasferimento di informazioni, escludendo il ricevente dalla possibilità di intervenire. Tale prospettiva può essere condivisa nelle realtà organizzative più semplici gestite da un modello gerarchico-burocratico. La prospettiva B, come la precedente, è semplice e molto limitata e nasce dalla combinazione tra i rapporti con gli attori, percepita sempre secondo le intenzioni dell'emittente. Qui trova la sua collocazione un unico approccio del "Controllo Strategico". Tra le tutte questa prospettiva è la meno vantaggiosa sia sul piano concettuale che su quello operativo. La prospettiva C considera il rapporto tra gli attori di tipo interattivo, in un ambiente percepito come intenzionalmente variabile, come determinato da atti comunicativi mirati. Importanti in questa prospettiva sono i filtri concettuali degli attori e il feedback del ricevente. È tale prospettiva che supporta in modo rilevante la programmazione e la realizzazione di piani strutturali di comunicazione. La prospettiva D accosta il rapporto di tipo interattivo tra gli attori, emittente e ricevente, con una elaborazione di tipo processuale in continua trasformazione. Si enfatizza in tale sfondo il ruolo della comunicazione in grado di creare e modellare la realtà sociale circostante. Tale prospettiva fa risaltare nel processo comunicazionale organizzativo la creatività, la coesione e l'unità di intenti tra i membri dell'organizzazione. Le prospettive C ed D possono essere condivise da organizzazioni più complesse, come quelle a rete, dove vengono interpretati esattamente i percorsi comunicazionali e le loro conseguenze.

Nonostante tale categorizzazione sia molto interessante, dal punto di vista evolucionistico la stessa ha dei seri limiti.

Infatti Invernizzi (2000) in questa categorizzazione considera la comunicazione ed il suo sviluppo come un fenomeno a sé, tralasciando in modo evidente i collegamenti con lo sviluppo organizzativo. L'autore considera lo sviluppo intrinseco della comunicazione ovviamente molto importante, ma non sufficiente, dato che si esclude lo sviluppo intrinseco dall'ambiente in cui la stessa comunicazione è chiamata a svolgere sempre più il suo ruolo strategico. Per compensare questo divario ci sembra opportuno porre una maggiore attenzione al rapporto tra sviluppo organizzativo e bisogni comunicazionali attraverso un excursus inerente le fondamentali teorie organizzative in rapporto alle maggiori scuole per permettere una rapida e sintetica analisi.

		Modo di interpretare, costruire, modificare la realta' organizzativa	
		Intenzionale e fattuale	Processuale e simbolico
Rapporto tra gli attori	Causa-Effetto	A Meccanico (KJ&P) Trasferimento delle informazioni (E&G)	B controllo strategico (E&G)
	Interpretativo	C Psicologico (KJ&P) Sistemico interattivo(KJ&P) Transazionale (E&G) Funzionale (S-Z)	D Interpretativo simbolico (KJ&P) Bilanciamento tra creatività e costrizione(E&G) Centrato sul significato (S-Z)

Figura 3. Le prospettive della comunicazione secondo E. Invernizzi (2000)

2.3 Modelli organizzativi e bisogni comunicazionali

Di seguito illustreremo, attraverso una rassegna, lo sviluppo delle teorie organizzative valorizzando l'evoluzione dei bisogni comunicazionali e come questi ultimi siano via via maturati e divenuti complessi nelle organizzazioni. Naturalmente non è possibile asserire che ad ogni stadio di sviluppo organizzativo corrispondano particolari iniziative, strumenti e modalità di comunicazione, mentre è corretto sottolineare in modo sia esplicito che implicito l'esigenza di interventi comunicazionali che prendano in carico dimensioni e rilevanza sempre maggiori.

I vari modelli organizzativi riassunti fanno riferimento alle maggiori scuole, indicando i bisogni comunicazionali e il loro stadio di sviluppo e come tali bisogni debbano essere soddisfatti.

2.3.1 Comunicazione e razionalizzazione nelle organizzazioni

Fanno parte di questo filone di ricerca sia i contributi della Scuola Classica che ha come obiettivo la razionalizzazione dei processi produttivi e organizzativi, che le successive ricerche degli ultimi decenni che traggono ispirazione da questi contributi. Infatti alcuni approcci recenti (Morgan, 1986), basandosi anche sul paradigma organizzativo classico, analizzano e rilanciano la comunicazione come strumento operativo a supporto di un'organizzazione che nasce e si sviluppa seguendo l'orientamento dell'*Organizzazione Scientifica del Lavoro (OSL)* di matrice taylorista (vedi Taylor, 1911; tr. it. 2004), oppure di un'organizzazione che segua tuttora i principi fondamentali di Henry Fayol (1925, 1949), ovvero si ispiri ancora ai principi di Mooney e Riley (1939) o di Urwick (1943) e alla teoria della Burocrazia di Weber (1922). Morgan, nel suo *Images of Organization* (1986), ma anche più recentemente Jermier e Forbes (2011), sottolineano che la pratica e lo sviluppo organizzativo possono essere favoriti se si leggono e si interpretano le organizzazioni stesse secondo le metafore che le riconducono a

macchine, organismi, cervelli, culture, sistemi politici, prigioni psicologiche. Queste spiegazioni che si fondano sulla vita naturale e sociale portano a riflettere sulle similarità delle articolazioni organizzative e indirettamente la comunicazione fornisce il legante dei processi sottostanti alle specifiche metafore. Morgan sostiene che il carattere strumentale dell'organizzazione (che infatti in greco significa strumento, mezzo), cioè l'attitudine a ordinare, semplificare, ridurre la complessità, viene favorita da un approccio comunicativo moderno. Questo criterio viene anche ribadito dalla sociologia delle organizzazioni, quando afferma che in sé ogni modello organizzativo punta alla ottimizzazione delle risorse e alla semplicità, perché organizzare significa semplificare, risolvere la complessità insita nella struttura stessa dell'esperienza umana della realtà (Manuti, Mininni, 2008). In base all'approccio razionale, un'organizzazione raramente nasce e si sviluppa senza avere fini precisi. Di solito essa si configura come una collettività orientata al raggiungimento di fini relativamente specifici, che presentano una struttura sociale formalizzata (Scott, 1992). Da tale definizione si può ricavare la necessità di due processi fondamentali che guidano la vita dell'organizzazione, ovvero la *razionalizzazione* e la *formalizzazione*. La prima, basata sull'impiego della razionalità, prende le mosse dalla scelta dei fini ponendo una maggiore enfasi sulla loro realizzazione in base alla specificità e a come sono formulati i criteri di desiderabilità. Infatti scopi correttamente illustrati semplificano le scelte organizzative e guidano decisioni riguardanti il modo in cui si disegna la struttura della organizzazione stessa. Il secondo processo si riferisce alla trasparenza e alla esplicitazione con cui le regole del comportamento organizzativo vengono formulate in relazione ai ruoli ed ai rapporti interpersonali. Infatti, quanto più le regole sono chiare ed esplicitate tanto più il comportamento organizzativo risulterà standardizzato e prevedibile riducendo il rischio delle disfunzioni che danneggerebbero il normale scorrere della vita organizzativa. L'organizzazione nella scuola classica viene identificata con un'organizzazione

meccanica, caratterizzata da una struttura gerarchica di governo e da modalità di regolazione delle operazioni mediante istruzioni predefinite. Infatti Morgan nel 1986, riprendendo temi cari al filone classico già presenti nel dibattito scientifico, sostiene che l'organizzazione deve essere modellata come una macchina efficiente, le cui parti devono essere pianificate, fatte funzionare a regime, coordinate e controllate (Invernizzi, 2000). Lo stesso Morgan evidenzia delle potenzialità ma anche dei limiti in tale approccio, derivanti dal fatto che l'organizzazione rigida e poco disponibile ai cambiamenti, caratterizzante la scuola classica, tende a non agire e a rimandare la risoluzione dei problemi ai soli vertici. In questo contesto ci si trova dinanzi a organizzazioni in cui la comunicazione tra le parti della stessa sono inadeguate, mentre ogni individuo si focalizza sulla sua prospettiva, causando scarsa responsabilità e motivazione verso il lavoro, e di conseguenza delimitando la eventuale progressione professionale dei singoli individui. Infatti, la comunicazione, secondo tale scuola, è vista come essenziale strumento di diffusione di ordini, coordinamento del lavoro ed ottenimento dell'esecuzione dei compiti da parte dei lavoratori, quindi come uno strumento funzionale per il controllo. Fondamentale scopo della scuola classica è il trasferimento della corretta informazione mediante il canale più adeguato, normalmente rappresentato da strumenti di comunicazione scritta, ossia l'ordine di servizio, l'affissione in bacheca o lo strumento stesso del modulo stampato, chiamato appunto "comunicazione interna", e che differisce dalla normale lettera perché trasmette in modo impersonale informazioni, ordini o fatti, senza entrare in questioni di merito o di dettaglio. Anche la Manuti evidenzia attraverso una metafora il processo comunicazionale nell'approccio classico, paragonando il messaggio ad un pacco postale dove la comunicazione organizzativa si attua attraverso un trasferimento fedele del messaggio dal mittente al ricevente, senza prendere in considerazione le caratteristiche psicologiche e culturali degli attori coinvolti in tale processo. Tale considerazione ci

riporta al modello matematico di Shannon e Weaver (1949) e alla stessa categorizzazione di Krone, Jablin e Putnam (1987), precedentemente analizzati.

2.3.2 Comunicazione e valorizzazione delle risorse umane

Fanno parte di questo filone di ricerca i contributi di due grandi scuole, quella delle Relazioni Umane e quella Motivazionalista, che hanno come fulcro di attenzione i bisogni psicologici dell'individuo e propongono come obiettivo, per un migliore funzionamento dell'organizzazione, la soddisfazione dei lavoratori. I maggiori esponenti di queste scuole sono E. Mayo (1945), A.H. Maslow (1954), D.C. McClelland (1953), F. Herzberg (1968) e C. Argiris (1971).

I primi studi passano attraverso uno dei più grandi autori della scuola delle relazioni umane, E. Mayo (1945), che svolge le sue ricerche alla Western Electric Company sottolineando che le risorse umane occupano un ruolo decisivo per la competitività delle organizzazioni e pone in evidenza l'importanza di fattori quali la socializzazione, il senso di appartenenza e l'identificazione con l'organizzazione.

In base ai principi di Mayo (1945), poi ampliati e integrati da ulteriori ricerche dei differenti autori sopracitati, questa scuola rintraccia nel fattore umano e nell'organizzazione informale gli assunti che costituiscono il segno distintivo sul filone delle Relazioni Umane. Il fattore umano, il primo assunto, sottolinea che i lavoratori, oltre ad essere dotati di razionalità economica ed essere interessati ai benefici economici, sono individui che possiedono bisogni psicologici e sociali e la loro motivazione può riferirsi ad un'ampia scala di fattori. Il secondo assunto è caratterizzato dalle norme e dai modelli di comportamento che si sviluppano nelle organizzazioni e che hanno un alto potere di condizionare i comportamenti stessi degli individui. In questo contesto si evince che la comunicazione informale è molto più efficace in quanto spesso considerata più attendibile di quella formale e il clima, in generale, nelle

organizzazioni è contraddistinto dalla qualità dei rapporti informali. Sono infatti i capi che con il loro personale comportamento favoriscono e allo stesso tempo creano le condizioni per sostenere contemporaneamente un clima gradevole e buone relazioni interpersonali con i lavoratori. E', quindi, la comunicazione che diventa parte dei processi organizzativi e la responsabilità della presa di decisione appartiene a tutti i membri dell'organizzazione, a differenza di quanto sostenuto in passato (Shockley-Zalabak, 1988, 1994).

La scuola *motivazionalista* riconosce nella comunicazione non solo uno strumento che viene utilizzato per la gestione dei rapporti interpersonali e informali, ma soprattutto è una componente dei ruoli lavorativi. Viene evidenziata l'importanza degli aspetti psicologici che sono in grado di motivare gli individui e, ancora, il ruolo della motivazione, che non è solo collegata a fattori relazionali ma, particolarmente, ad aspetti concreti dell'attività lavorativa e alla funzione svolta dai lavoratori che sono inseriti nell'organizzazione.

2.3.3 L'adattamento delle organizzazioni alle contingenze

Questo filone di ricerca nasce dal paradigma sistemico e sottolinea il rapporto fra organizzazione e ambiente esterno. Esso comprende due teorie, quella delle contingenze e quella dei processi decisionali, che si occupano della gestione dell'incertezza e dell'ambiguità originati dall'ambiente che circonda l'organizzazione. Dal momento che l'obiettivo di tali scuole è quello di ridurre l'incertezza tra i membri dell'organizzazione, è necessario che tali membri siano abili comunicatori in modo tale da poter interagire in modo efficace con le altre organizzazioni, tenendo conto, sempre, dell'influenza del mondo esterno. Dunque è alla comunicazione che si attribuisce il compito di coordinare le differenti parti che compongono l'organizzazione tra loro e con l'ambiente circostante. In questo filone di ricerca viene, per l'appunto, introdotto il

concetto di comunicazione nelle organizzazioni come un processo complesso e finalizzato a risolvere le fondamentali questioni strategiche quali la revisione delle tendenze di evoluzione del contesto di riferimento, i cambiamenti di strategia competitiva, l'adeguamento dell'offerta, delle strutture organizzative e dei sistemi di gestione. E, ancora, viene inserita l'idea che la comunicazione verso i livelli più bassi debba comprendere i fini organizzativi declinati nella missione e nei valori guida, mettendo in luce il tema del possesso di conoscenze e cultura comuni per gestire meglio le situazioni di ambiguità informativa. La comunicazione verso il basso è motivata dalla necessità di migliorare il benessere dei lavoratori, per migliorare l'efficacia organizzativa, e inoltre è un forte mezzo per gestire l'ambiguità insita nella vita dell'organizzazione e nei processi decisionali ai differenti livelli organizzativi (Invernizzi, 2000).

2.3.4 L'intervento proattivo sull'interno e sull'esterno

Tale filone di ricerca comprende tre teorie: la teoria della dipendenza dalle risorse esterne, la teoria della cultura organizzativa e la teoria dell'istituzionalizzazione, che si sviluppano e si affermano tra gli anni Settanta e Ottanta. Ciò che accumuna tali teorie sono due principi: la concezione proattiva e l'analogia degli strumenti comunicazionali proposti. Per quanto riguarda la concezione proattiva la teoria della dipendenza dalle risorse esterne sottolinea come le organizzazioni possano essere incisive sugli ambienti esterni con lo scopo di ottenere un riconoscimento sociale. Nella teoria della cultura organizzativa va sottolineata l'importanza che ha la diffusione e la condivisione dei valori dell'impresa per sviluppare sia l'adattamento e il riconoscimento esterno dell'impresa che l'integrazione interna dei suoi membri. Nella teoria dell'istituzionalizzazione si rileva l'interesse che l'impresa diventi un'istituzione, ossia un'organizzazione che sia, attraverso la definizione e l'impiego di strategie adeguate e

diffusione di valori, dotata di senso per i suoi membri. Il secondo elemento, ossia quello delle analogie degli strumenti comunicazionali proposti, viene preso in considerazione in tutte e tre le teorie, enfatizzando: l'importanza dell'utilizzo di iniziative comunicative verso gli interlocutori esterni in modo tale da realizzare forti relazioni con gli stessi; il ruolo ricoperto dalla comunicazione per portare a conoscenza della stessa, in modo trasparente e legittimo, verso l'interno e verso l'esterno, di valori e caratteristiche distintive dell'impresa; l'importanza che il processo comunicativo si attui attraverso il management e tutti coloro che hanno un contatto diretto con l'esterno. Quindi le organizzazioni, in base a tale filone di ricerca, sono viste in competizione per acquisire risorse verso l'esterno, mentre allo stesso tempo la capacità di influenzare l'ambiente esterno funge come fattore di successo per le stesse. Ancora, viene riconosciuto ai dirigenti, definiti soprattutto come comunicatori, il ruolo principale che essi svolgono nel fare circolare la comunicazione presunta.

2.3.5 La gestione delle reti organizzative

Il modello di organizzazione a rete ricopre un ruolo di notevole importanza tra i modelli appena esaminati. Fra i maggiori studiosi di tale modello teorico e che meritano di essere menzionati sono F. Butera nel 1999 e T. Boerzel nel 1998. Butera nel 1990 e più tardi nel 1998 Boerzel definiscono il modello, trovando una componente comune nel concetto di rete che riconduce ad una struttura organizzativa articolata e decentrata, composta da unità autonome, in cui le persone si muovono con un elevato grado di libertà, e dotata di capacità di adattamento proattivo rispetto alla variabilità e imprevedibilità dell'ambiente esterno (Manuti, 2008). All'interno di tale modello la comunicazione viene vista come parte integrante della struttura organizzativa. Pertanto in questo ambito di ricerca la comunicazione significa assunzione di impegni e di gestione e consente al sistema di adattarsi alle esigenze di ambienti economici e sociali

in continua evoluzione (Manuti, 2008). L'organizzazione a rete viene definita come un'organizzazione "dialettica", ossia un sistema che si evolve apprendendo (Corduas, Sapelli, 1996). In questo modello la comunicazione, oltre a fungere da elaboratore di informazioni per prendere decisioni o diminuire l'incertezza in modo da gestire l'ambiguità, come afferma Butera è sinonimo di azione, fungendo da motore per il suo sviluppo (Butera, 1990, 1999). Occupano un ruolo centrale nell'organizzazione a rete le relazioni, divenendo elementi distintivi e basilari di una struttura organizzativa il cui funzionamento è sempre meno basato sui rapporti gerarchici. Lo sviluppo di comunicazioni interpersonali e codici linguistici capaci di garantire la cooperazione tra unità diverse che devono collaborare è fondamentale per il funzionamento del sistema stesso. L'organizzazione a rete si può definire come un *sistema cognitivo*, ossia un'organizzazione che produce conoscenza sia in termini materiali (a livello di prodotto) che immateriali (in termini di cultura e di valori aziendali) (Mazzoli, 1997).

I principi fondamentali che caratterizzano il modello a rete hanno riscosso notevole successo nei contesti organizzativi tanto che sempre più spesso le organizzazioni li utilizzano. Invernizzi (2000) afferma che il modello a rete potrebbe rappresentare l'inizio di una evoluzione delle teorie organizzative, anche se riconosce la sua immaturità e allo stesso tempo la necessità di ulteriori approfondimenti teorici.

2.3.6 La comunicazione organizzativa

All'interno dei filoni di ricerca precedentemente descritti, a nostro parere molto interessanti, presentiamo ora un ulteriore punto di vista, altrettanto interessante e importante, che sostanzialmente riassume e generalizza i modelli precedentemente analizzati. Colui che l'ha proposto è Emanuele Invernizzi, autore già citato in precedenza, ed il suo paradigma sulla *comunicazione Organizzativa* può essere considerato a tutt'oggi la miglior generalizzazione dei modelli precedenti in un'unica

teoria coerente e completa su tale argomento. Già Golinelli nel 1991 afferma che la comunicazione all'interno dell'organizzazione è indispensabile per il suo sviluppo organizzativo, per la gestione dei rapporti con i suoi mercati e, in definitiva, per il governo dell'impresa in termini di gestione e modifica in senso evolutivo della struttura aziendale. Tutto ciò è dovuto soprattutto al fatto che le organizzazioni, divenute sistemi sempre più complessi, hanno rilevato da tempo il valore determinante giocato dalla comunicazione al loro interno. La medesima comunicazione interna ed esterna in breve tempo è diventata uno strumento di elevato rilievo per tutte le imprese, non solo per dare una buona immagine della stessa, ma soprattutto per supportarne la gestione, lo sviluppo organizzativo e la visibilità sia verso l'interno che verso l'esterno. Questo a sottolineare l'esigenza di un nuovo paradigma comunicazionale per interpretare i cambiamenti che sono in atto nelle organizzazioni, tanto da sostenere che la comunicazione interna ed esterna si stiano trasformando in comunicazione organizzativa (Invernizzi, 1993; Gabrielli e Invernizzi, 1994). A conferma di quest'ultimo pensiero Invernizzi pone l'esigenza di unificare in un unico concetto chiave tutta la comunicazione delle organizzazioni senza lasciare che, allo stesso tempo, tale attività possa essere diretta come unica dal medesimo organismo o da più organismi, ma venga condotta in modo integrato e coordinato. Infatti Invernizzi la concettualizza con il paradigma di "Comunicazione Organizzativa", ossia l'insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, di scambio e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente (Invernizzi, 2000). Il nostro principale obiettivo è quello di studiare la comunicazione organizzativa attraverso tale paradigma che riconosce le modifiche della comunicazione nel tempo e che identifica, comprende e integra tutti i processi comunicazionali necessari alla vita e allo sviluppo dell'organizzazione (Invernizzi, 2000). I quattro livelli che l'autore

identifica nella comunicazione organizzativa ricoprono tutte le attività di comunicazione che un'impresa può destinare verso l'esterno e verso l'interno, differenti in relazione agli obiettivi che prospettano, ai contenuti comunicativi e agli strumenti impiegati. Tali livelli sono presenti in tutte le imprese, anche se con peso, a volte, molto differente. Il primo livello è costituito dalla comunicazione funzionale che tratta tutte le informazioni di tipo operativo necessarie a supportare i diversi processi produttivi e decisionali interni e l'attività degli operatori di front-line. Inoltre comprende quelle necessarie a supportare i processi di cooperazione produttiva esterni, per esempio di subfornitura e franchising e di vendita. Gli strumenti impiegati sono i colloqui, le riunioni di lavoro, le circolari informative, le bacheche (Invernizzi, 2000). Il secondo livello è formato dalla comunicazione strategica dell'impresa che riguarda tutte le informazioni necessarie a far conoscere l'impresa nel suo complesso o importanti parti di essa, le sue strategie e le sue politiche ai diversi pubblici, siano interni o esterni (Invernizzi, 2000). È utilizzata per potenziare la visibilità dell'impresa nei confronti delle diverse categorie di dipendenti, dei giovani da assumere e dell'opinione pubblica in generale. Gli strumenti utilizzati sono le riviste aziendali, le interviste rilasciate dal top management, la comunicazione interna tramite posta elettronica. Il terzo livello viene definito comunicazione formativa in quanto concerne l'attività formativa vera e propria su temi comunicazionali di tipo impersonale e mediato, effettuata sia in contesti formativi specialistici sia sul luogo di lavoro (svolta dai capi e dai manager) (Invernizzi, 2000). Gli strumenti della comunicazione formativa utilizzati sono quelli tipici della formazione tradizionale d'aula (scelta dei contenuti da trasmettere) e quelli di tipo interpersonale che si impiegano nell'attività di training on the job (i capi mettono in atto processi comunicativi adeguati con i propri collaboratori al fine di addestrarli a impiegare quelle stesse modalità nei rapporti con i clienti). Il quarto ed ultimo livello è costituito dalla comunicazione creativa, quella che si attua in tutte le situazioni poste in

essere al fine di realizzare occasioni di scambio e di dialogo sia verticale che orizzontale, dove il sapere si trasferisce e si crea, spesso in modo informale (Invernizzi, 2000). Gli strumenti utilizzati sono per lo più di tipo interpersonale come, ad esempio, il *brainstorming*.

Il paradigma di Invernizzi si occupa però di un tipo di comunicazione che abbiamo definito *esplicita*, orientata a processi perspicui, visibili, e mette in secondo piano altre caratteristiche della comunicazione in termini di processi persuasivi disfunzionali, di comunicazione ellittica e menzognera, in sostanza della *discomunicazione* o addirittura del *silenzio*, la comunicazione problematica, quella che i partecipanti ritengono non riuscita, che genera insoddisfazione, oppure che si utilizza per perseguire fini relazionali disfunzionali, consapevoli o inconsapevoli.

Il nostro progetto, pertanto, è quello studiare tale tipo di comunicazione implicita partendo dal paradigma di Invernizzi e cercando di innestare sul modello gli aspetti che riguardano specificamente l'influenza della *comunicazione organizzativa non esplicita*, in modo da realizzare strumenti di valutazione e di diagnosi organizzativa che consentano di analizzare meglio e di padroneggiare tali tipologie di comunicazione.

CAPITOLO III

DALLA COMUNICAZIONE AL SILENZIO COMUNICATIVO

3.1 Premessa

Definita come un aspetto essenziale della vita, la comunicazione è vista come un'attività complessa e sofisticata in cui l'individuo è un essere comunicante. Pertanto la stessa comunicazione organizzativa ha tutte le caratteristiche della comunicazione in quanto l'organizzazione è composta da individui, che per supportare la stessa hanno bisogno di interagire fra loro e con l'esterno attraverso una comunicazione facile e comprensibile.

In passato la comunicazione all'interno delle organizzazioni era vista come un semplice scambio di informazioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi, mentre oggi ne costituisce una componente strutturale fondamentale (Invernizzi, 2000; 2005) oltre che indicatore di qualità (Gabassi, Garzitto, Perin, 2005) e della loro stessa salute (Avallone, Paplomatas, 2005).

Le teorie generali di riferimento sulla comunicazione sono orientate agli aspetti espliciti, diretti e funzionali, come possiamo desumere anche dalla letteratura illustrata precedentemente, che definiscono la comunicazione per default, mentre viene data scarsa considerazione agli aspetti impliciti, indiretti e disfunzionali che possono esistere nella stessa.

È recente l'approccio a questi ultimi aspetti che possono caratterizzare la comunicazione. In questo caso si parla di *discomunicazione* (dal greco δυσ, cattivo), intendendo denotare con questo termine tutti i caratteri e gli aspetti comunicativi che portano ad una interazione disfunzionale o quanto meno non perfettamente lineare ed esplicita. Nella discomunicazione confluiscono gli aspetti della comunicazione menzognera, patologica, ironica, ellittica, come pure il silenzio, quando questo è utilizzato a fini discomunicativi. In particolare il silenzio, che potrebbe far parte della

comunicazione non verbale (CNV), per la sua ambiguità e polarità, può essere utilizzato come vettore comunicativo (Anolli, 2002) e può agevolmente prestarsi a finalità discomunicative o quantomeno essere privilegiato in quei contesti dove prevale l'implicito, il non detto, il poco chiaro. Luigi Anolli precisa che la discomunicazione è il campo particolare di tutti quei contesti in cui i contenuti impliciti e indiretti prevalgono su quelli espliciti e diretti. In questi casi ci si trova dinanzi ad uno scarto rilevante fra il detto e il non detto. *È un dire per non dire* (Anolli, 2002). Nel silenzio comunicativo invece, quando un campo comunicativo è caratterizzato dall'implicito, gli attori possono avvalersi del silenzio proprio per spingere a processi inferenziali di costruzione del significato a carico di riceventi e osservatori, sfruttando la natura ambigua del silenzio stesso. Il silenzio comunicativo in questo caso può assumere valenze comunicative o discomunicative in relazione al contesto in cui si configura. Può sostituire o sottolineare una comunicazione positiva esplicita, come può creare le condizioni di una dispersione mentale che lascia l'interlocutore senza punti di riferimento e caricato dall'onere di ricercare un significato, in sé malevolo, dannoso, che punta al misconoscimento del destinatario.

La triade comunicazione-silenzio-discomunicazione vale in tutti i contesti dell'interazione umana, sia teorici che applicativi. Nel campo organizzativo, che a noi interessa più da vicino, modalità di interazione silenziosa e discomunicativa sono spesso utilizzate con precise finalità dai mittenti. Da tempo in letteratura troviamo riscontri che evidenziano come questi fenomeni rappresentino seri ostacoli alla crescita, allo sviluppo e al cambiamento organizzativo e la loro presenza costituisce un chiaro indicatore di disfunzioni nei sistemi relazionali e allo stesso tempo può essere considerato come precursore di patologie organizzative (Morrison e Milliken, 2005).

L'interazione tra gli elementi della triade è dinamica: non esistono confini netti, né valenze precostituite. Lo stesso Anolli (2005) sostiene che gli estremi della triade che

abbiamo indicato, cioè la comunicazione per default e la discomunicazione, non rappresentano due ambiti separati e distinti di comunicazione, ma che tra di essi esiste una continuità e contiguità che impedisce ogni netta separazione e dicotomia (Anolli, 2005). Esiste pertanto un continuum di fenomeni comunicativi che la triade esemplifica (Penna, Mocci, 2005).

Questo continuum può essere rilevato nei contesti comunicativi organizzativi. In genere le organizzazioni tendono a rilevare il risultato positivo della comunicazione, se esiste, oppure il mancato risultato conseguito, se non c'è. L'organizzazione non vuole osservare o semplicemente non sa osservarsi in profondità quando la comunicazione si occlude, cioè tende a chiudersi e a disporsi su registri impliciti, e non vuole o non le interessa sapere cosa accade in presenza di tali fenomeni. Questi ultimi possono essere solo occlusivi, cioè l'esplicito perde le sue caratteristiche, con la quantità e qualità dei messaggi che decresce, i vettori che scadono in funzionalità, anche se apparentemente nessuno opera deliberatamente per conseguire tale deterioramento.

Ecco perché riteniamo che sia estremamente importante l'indagine sulla natura teorica e il valore pragmatico di tali processi nelle organizzazioni, al fine di individuare delle strategie di intervento e di prevenzione degli stessi. Al riguardo un elemento centrale dell'indagine teorica e della successiva diagnosi organizzativa è quello della ricerca sulla consapevolezza comunicativa degli attori organizzativi e sulla loro capacità di manipolare i registri più impliciti della comunicazione.

3.2 Discomunicazione

Tuttavia il concetto di discomunicazione rischia di restare una pura etichetta se non si approfondiscono le componenti del costrutto che vorrebbe rappresentare. Il primo passo è quello di chiarire la differenza fra comunicazione *esplicita* o di default e comunicazione *implicita* o *non standard*, per poi arrivare alla definizione e

all'illustrazione del costrutto di discomunicazione, passando per il costrutto della *miscommunication*, utilizzato nell'area anglosassone, che, pur traducendosi con discomunicazione, non sembra coincidere completamente con il nostro concetto.

Per quanto riguarda il costrutto teorico, la rilevanza della discomunicazione appare subito chiara, anche se solo ci limitassimo a riflettere su quanta parte di contenuto non venga verbalmente esplicitato in una normale interazione comunicativa e dunque quanta parte rimanga, volontariamente o no, inespressa, implicita, vaga e polisemica. Tuttavia il registro dell'implicito si caratterizza per il fatto che il contenuto del messaggio non è chiaro ed evidente di per sé, al contrario dell'esplicito, cioè del messaggio che non occorre di particolari elaborazioni semantico-inferenziali per costruire e pervenire ad un significato condiviso tra mittente e destinatario. Anzi la mancata condivisione del significato è proprio una delle caratteristiche che sfrutta l'autore del messaggio implicito per spingere verso diverse opzioni interpretative a cura del destinatario.

Nell'implicito c'è dunque sempre un non detto, un sotteso, un opinabile. Parafrasando la già riportata definizione che Anolli usa per la discomunicazione (*un dire per non dire*), l'implicito rappresenta *un non dire, per dire* (Penna e Mocci, 2005). Non si manifesta e si articola il messaggio in tutte le sue componenti, anzi se ne forniscono indizi quanto più tenui ed ambigui, per lasciare al destinatario l'onere della ricostruzione semantica del messaggio stesso, che spesso è una costruzione ex novo e che implica, ovviamente, la piena responsabilità del destinatario nell'individuazione della valenza del significato. Forse è proprio questo uno degli elementi portanti della discomunicazione e del silenzio: lasciare al destinatario l'onere della proposta di significato e controllare l'esito comunicativo piegandolo ai propri fini.

Tuttavia queste differenziazioni si poggiano ancora su concettualizzazioni di senso comune: la polarità esplicito-implicito è abitualmente usata con questi registri. Nella comunicazione però tale dicotomia assume anche altre tre caratterizzazioni più

specifiche, anch'esse contraddistinte da opposizioni polari, vale a dire la trasparenza/opacità semantica, la trasparenza/opacità intenzionale e la stabilità/precarietà comunicativa.

3.2.1 Caratteristiche e tassonomia della discomunicazione: opacità semantica

La prima caratteristica, cioè la *trasparenza/opacità* semantica, è un registro comunicativo che interessa le proprietà semiotiche del messaggio. Questo può essere trasparente semanticamente, cioè oggettivo oppure verificabile logicamente. Lo stato di trasparenza oggettiva di un messaggio è data dal fatto che tutti i componenti del campo comunicativo concorrono a fornire in modo semanticamente omogeneo il contenuto dello stesso. È dunque *trasparente* perché condiviso dal mittente, dal destinatario e dagli osservatori. Questa condizione ovviamente può avere infinite sfumature, cioè deviazioni non sostanziali dall'area centrale del campo semantico in oggetto. Nel caso della polarità opposta, *l'opacità*, cioè la mancanza di trasparenza semantica, propria della discomunicazione, il contenuto semantico del messaggio non è dato o non è ancora stabilito dal trasmittente, ma lasciato alla costruzione, spesso intersoggettiva, dei riceventi che devono ricostruirlo anche tenendo conto dell'intenzionalità comunicativa del mittente, come vedremo più avanti. In questo caso l'opacità semantica del messaggio è la misura della sua difficoltà ad essere interpretato e ad essere tradotto in significati stabili. Una ulteriore specificazione è anche la verità logica del messaggio, nel senso che esso può seguire o meno i principi della logica di prim'ordine. Questo requisito è tanto più necessario quanto più la comunicazione diventa meccanica e generale. Ad esempio la comunicazione elettronica e la telematica si fondano sul postulato che i messaggi siano verificabili vero-funzionalmente (ad es. con l'algebra di Boole). La condizione di vero-condizionalità, cioè la semantica dei predicati, venne studiata all'inizio del Novecento attraverso gli studi filosofici del linguaggio in cui si

dichiarava che il significato di una parola o di una frase è dato dal rapporto che esiste fra linguaggio e realtà. In base a tale criterio ogni enunciato è dotato di un valore di verità, dove la frase è la descrizione di un dato stato di cose e le condizioni di verità, che sono di natura linguistica, fanno riferimento a un dato mondo in cui l'enunciato della frase è effettivamente vero, nel senso che si verifica lo stato di cose descritto dalla frase stessa. Invece l'intenzionalità è riconducibile all'essere umano e alla sua predisposizione naturale ad essere intenzionale e ad agire come dotato di intenzionalità. Nella discomunicazione è proprio l'assenza di questo primo requisito, la verità logica del messaggio, a renderla adatta all'uso incerto e instabile dei significati, che si creano utilizzando soggettivamente indizi del campo e ricostruzioni del destinatario.

3.2.2 Caratteristiche e tassonomia della discomunicazione: l'opacità intenzionale.

Il secondo registro, che caratterizza la condizione comunicativa esplicito-implicito e si ripercuote nella suddivisione comunicazione-discomunicazione, è il criterio dell'intenzionalità comunicativa da parte del mittente. Quest'ultimo può regolarne la trasparenza, cioè permettere che oltre al contenuto del messaggio si capisca o meno la sua intenzione a trasmetterlo. Al riguardo la filosofia della scienza in particolare ha a lungo discusso sul significato dell'intenzionalità. Il filosofo Dennett (1987) ha messo in luce nella specie umana la presenza di un atteggiamento intenzionale, visto come predisposizione a interpretare l'azione di qualsiasi entità come se fosse pianificata in modo consapevole e come se fosse dotata di credenze, di scopi e di desideri. Da molti si è evidenziato come tale atteggiamento sia globale e profondo tanto da creare prevedibilità all'interno dell'interazione e allo stesso tempo da permettere di anticipare le azioni agite. Quindi si cerca di confrontare le condotte e le intenzioni degli altri, da una parte, con le nostre aspettative e credenze in riferimento agli altri dall'altra parte. Se c'è concordanza non si creano problemi e di conseguenza il flusso comunicativo

procede in modo naturale e automatico, ossia si avrà una comunicazione per default, mentre nel caso in cui si avranno deviazioni e rotture delle proprie aspettative, si manifesteranno reazioni di attenzione, di sorpresa e addirittura di allarme, in ogni caso di controllo, di verifica e di approfondimento.

L'intenzionalità è stata oggetto di studio fin dall'antichità. Nei tempi moderni è stata studiata in ambito filosofico da Brentano (1874) e dal suo allievo Husserl (1900, 1913), mentre in ambito psicologico si attua una distinzione tra intenzionalità intesa come proprietà essenziale della conoscenza umana in quanto coscienza di qualcosa (applicando la prospettiva di Brentano) e intenzionalità intesa come proprietà di azione compiuta in modo deliberato, volontario e di proposito per il raggiungimento di un determinato scopo.

In sostanza si crea una divaricazione tra intenzione comunicativa ed intenzione espressiva: *cosa voglio comunicare* versus *che messaggio voglio che appaia*. È dunque chiaro che nella discomunicazione questa divaricazione è massima, come ad esempio nella comunicazione obliqua e ironica, trattata addirittura da Hegel nel saggio politico sulla Costituzione della Germania (Hegel, 1798/1831-1972, p. 108), quando critica i cosiddetti “lettori sottili” di Niccolò Machiavelli che affermano che quest'ultimo scrisse sul Principe in modo geniale e spregiudicato, ma che in effetti lo stesso Machiavelli non pensava sul serio le cose scritte su Cesare Borgia e che in fondo “era tutta una presa in giro, un'ironia”. Questa condizione è rappresentata in modo eccellente dal detto popolare “mirare alla quaglia e sparare al cinghiale”, ove si mette in luce la disparità intenzionale massima tra la volontà e l'apparenza. Quindi nella discomunicazione si evidenzia una condizione di opacità intenzionale, opacità data dalla mancata ostensione della piena intenzionalità comunicativa, che conduce ad un messaggio plurivoco, il quale lascia al destinatario la responsabilità di scegliere un certo percorso di senso fra quelli possibili. L'opacità intenzionale prevede che l'interpretazione del messaggio non

sia sempre univoca e immediata, in alcuni casi, e che il ricevente debba far riferimento ad un processo attribuzionale dell'intenzione al parlante anziché a un altro. Quindi questo concetto implica dipendenza semantica da parte del ricevente nelle comparazioni con il parlante, perché alla base c'è l'incapacità di giungere a una lettura diretta, completa e fedele dei pensieri e delle intenzioni comunicative dell'altro.

3.2.3 Caratteristiche e tassonomia della discomunicazione: la precarietà comunicativa

L'ultimo registro, che caratterizza la richiamata differenza esplicito-implicito, è quello della *continuità-stabilità versus precarietà* comunicativa. Tale registro non coinvolge la permanenza fisica del canale o del vettore comunicativo, o la sua funzionalità intermittente. Non è discomunicativa una comunicazione che si avvale di canali, vettori, mezzi, media inefficienti o malfunzionanti, purché i significati siano stabili. È invece la condizione transeunte e instabile sia dei significati che della stessa modalità comunicativa a qualificare come discomunicazione una sequenza abbastanza lunga di interazioni comunicative. In sostanza, se una sequenza comunicativa non si attesta su condotte stabilmente cooperative, il clima comunicativo che emerge è caratterizzato da instabilità e il destinatario non può con certezza riconoscere in quale fase ci si trovi, se comunicativa o no. Il che porta a ritenere tutte le sequenze come discomunicative, anche se sono presenti sequenze corrette ed esplicite. Esse, data la natura alternata e transeunte del registro, non possono essere considerate correttamente e ciò costituisce un potente strumento in mano al mittente per conseguire le sue finalità comunicative.

Partendo da tali presupposti si può dedurre che la differenza tra comunicazione per default e discomunicazione sta nella netta prevalenza in quest'ultima di aspetti impliciti e indiretti, e della maggior presenza di opacità intenzionale e semantica e precarietà comunicativa. Dobbiamo tener conto anche del fatto che la discomunicazione ha dei vantaggi, in quanto apre nuovi scenari comunicativi e dischiude nuove possibilità di

interazione sul piano relazionale e di condivisione dei significati. In tale direzione la discomunicazione, oltre che come limite o mancanza, va considerata come un'opportunità (Anolli, 2002). La discomunicazione non viene considerata come un fallimento della comunicazione di default, anche perché fallire significa un arresto, una soppressione dello scambio comunicativo. Ne consegue che la comunicazione stessa non può né fallire né essere silente, essendo un sistema persistente e flessibile di processi e fenomeni che si modificano in base ai partecipanti al processo e al contesto a cui si riferiscono. In definitiva si può asserire che la discomunicazione è un importante meccanismo in mano agli interlocutori, che genera la comunicazione intrigante, la quale contiene elementi inattesi e salienti nel processo comunicativo.

Le fondamentali forme di discomunicazione che esamineremo nel prossimo paragrafo sono: la comunicazione ironica, la comunicazione seduttiva e la comunicazione menzognera, che Bara (1999) definisce comunicazione non standard. Tali forme di discomunicazione sono caratterizzate da elementi di atipicità e rimandano ad aspetti di precarietà comunicativa.

3.3 La comunicazione ironica

L'ironia è un fenomeno pragmatico complesso perché per essere compreso richiede specifiche abilità linguistiche, comunicative e cognitive. È considerata una figura retorica, basata sull'antifrasi, cioè l'espressione di un enunciato per far intendere l'opposto del suo significato letterale. Valutare, però, l'ironia come semplice figura retorica pare alquanto riduttivo in quanto si trascurerebbe la sua importanza comunicativa dovuta agli aspetti impliciti, i quali giocano un ruolo fondamentale in tale processo, collocandola all'interno dell'approccio comunicativo come un fenomeno discomunicativo, che coinvolge differenti livelli di rappresentazione di interazioni comunicative complesse, consentendole di dire per non dire. Infatti nella comunicazione

ironica si osserva una inversione semantica tra il significato letterale o manifesto e il significato implicito o latente, definendola anche una comunicazione obliqua, in quanto da una parte mostra ciò che nasconde e dall'altra nasconde ciò che dice. Utilizzando l'ironia si può essere chiari ma senza essere evidenti e l'individuo che ne fa ricorso può rimanere opaco sul piano relazionale anche senza essere silenzioso. Le ironie possono essere classificate in:

- L'ironia sarcastica ha la funzione di condannare senza scomporsi e si concretizza nel disprezzare il partner attraverso parole di elogio, in modo tale da condannare l'altro senza scomporsi e umiliandolo con sarcasmo e freddezza.
- L'ironia bonaria ha la funzione di smorzare l'elogio diretto, che può essere fonte di imbarazzo; in questo caso il partner viene elogiato attraverso frasi di critica.
- L'ironia socratica viene utilizzata per comunicare in modo elegante e ingegnoso e senza compromettersi mode e dogmi.
- L'ironia scherzosa viene utilizzata per minimizzare una situazione tesa o conflittuale e assomiglia ad una battuta di spirito.

L'ironia è stata anche oggetto di differenti spiegazioni teoriche, in quanto fenomeno e processo comunicativo complesso (Anolli, Infantino e Ciceri, 2002):

- La prospettiva razionalista evidenzia come l'ironia si attua attraverso il concetto dell'antifrase, sottolineando la trasgressione della massima di qualità (Grice, 1975). Tale condizione è condivisa anche da Searle (Searle, 1979) che fa coincidere l'ironia con la negoziazione logica dell'interpretazione letterale. Nel 1983 Fish attribuisce un ruolo notevole all'interpretazione della comunicazione ironica; pertanto si tratta di un'interpretazione ancorata agli aspetti linguistici, che non prende in considerazione quelli psicologici e relazionali.

- La prospettiva machiavellica utilizza l'ironia come strumento efficace per disorientare il partner e coglierlo di sorpresa, ponendo l'attenzione sugli aspetti relazionali piuttosto che su quelli linguistici. Questo tipo di prospettiva coinvolge la violazione delle attese contestuali del partner, causando una lettura accorta che sia in grado di determinare la contraddizione lecita insita nel commento ironico.
- La teoria ecoica sviluppa altri aspetti psicologici della comunicazione ironica e per ironia intende un modo di evocare e riprendere il pensiero, l'azione, l'atteggiamento e il sentimento del partner (Sperber e Wilson, 1987).
- La prospettiva teatrale è elaborata da Morgan nel 1990, quando individua l'ironia come finzione; infatti l'individuo afferma qualche cosa facendo finta di crederci e allo stesso istante, attraverso mezzi paralinguistici, mostra che è una finzione (Morgan, 1990); Clark e Gerrig nel 1984 la individuano come simulazione.

La comunicazione ironica, come modalità discomunicativa, incardina funzioni psicologiche che vengono utilizzate dall'individuo come delle strategie indirette ed efficaci per cogliere nel segno in modo implicito, ma senza violare le norme previste dalla propria cultura; strategie utili per tutelare la privacy, la riservatezza dell'individuo sia in contesti intimi che pubblici; e infine come paradosso, ovvero *per essere meglio intesi occorre essere fraintesi* (Anolli, 2002).

3.4 La comunicazione seduttiva

Un fondamentale processo di avvicinamento fra individui in cui l'esito atteso è quello di una drastica riduzione della distanza psicologica tra questi ultimi è costituita dalla seduzione, che viene definita come una sequenza strategica e intenzionale di mosse il cui obiettivo è quello di attrarre un altro individuo. Inoltre il fine è quello di creare un legame con il partner e di raggiungere con lui una relazione intima.

Ogni seduttore ha come primo obiettivo quello di emergere dall'anonimato e di cambiare status dall'essere qualunque all'essere qualcuno. Per attirare l'attenzione e sedurre l'eventuale partner la comunicazione seduttiva fa affidamento a modalità non verbali che fanno parte di quest'ultima e che sono il contatto oculare (espressione di fiducia, disponibilità, credibilità e interesse) mediante la dilatazione della pupilla (importante segnale di attrazione verso il potenziale partner), le espressioni mimiche del volto quali il sorriso timido, appena accennato, ossia il *coy smile* (minimo di accenno presente soprattutto nelle donne), la sincronizzazione dei gesti (aumentano la percezione di soddisfazione e di intesa reciproca) e infine la voce attraente che viene associata a giudizi piacevoli e di desiderabilità sociale.

La comunicazione seduttiva è caratterizzata da forme oblique e indirette di comunicazione, per dare la possibilità al seduttore di direzionarsi meglio o addirittura ritirarsi in base alle reazioni del partner. Le richieste e le dichiarazioni esplicite non sono adottate e pertanto vengono considerate come delle forme di comunicazione che hanno scarsa capacità seduttiva. Il seduttore deve, pertanto, attenersi e dire abbastanza ma non troppo e allo stesso tempo lasciare intendere più di quanto si dica, come accade proprio nella conversazione intrigante che si regge su forme sottili e allusive di comunicazione. Attraverso il messaggio seduttivo il seduttore rivela in parte i propri sentimenti, le proprie emozioni e intenzioni, lasciando, però, all'altro la responsabilità di continuare, innescando un processo o meglio un gioco di avvicinamento e di conquista reciproco. La vulnerabilità, utilizzata dal seduttore come prima mossa, costituisce una forma di strategia obliqua di comunicazione seduttiva, in quanto appoggia l'avvicinarsi al partner, riduce il grado di resistenza e allo stesso tempo aumenta il livello di intimità. Nella fase di corteggiamento ciascun partner tenta di apparire diverso, ovvero migliore di quello che in realtà è. Pertanto la comunicazione seduttiva possiede in sé una strategia che viene utilizzata come strumento di attrazione e

di persuasione, ossia uno spazio comunicativo intermedio che va dal falso al finto e al reale. Pertanto si può dedurre che tale comunicazione è caratterizzata da un'esibizione paradossale o per meglio dire che tale comunicazione, pur essendo esplicita, non è dichiarata.

3.5 La comunicazione menzognera

Gli studi sulla menzogna possono essere ricondotti a due filoni di ricerca: gli studi naturalistici sul campo (rilevazione dei comportamenti ingannevoli attuati nel corso della vita quotidiana) e studi sperimentali di laboratorio (analisi sistemica dei processi cognitivi, emotivi e comunicativi coinvolti nell'agire menzognero). La stessa è molto più diffusa di quanto in realtà si pensi,

Anch'essa fa parte del processo discomunicativo, dove gli aspetti impliciti e indiretti prevalgono su quelli espliciti e diretti e viene definita come un atto comunicativo consapevole e deliberato di ingannare un altro individuo, che invece non è consapevole e non desidera essere ingannato. L'intenzione di ingannare è quella di far sì che il destinatario creda ciò che il parlante sa non vero (Anolli, Balconi e Ciceri, 1994). Le caratteristiche fondamentali di tale processo sono la falsità del contenuto di quanto è detto, la consapevolezza di tale falsità e l'intenzione di ingannare il destinatario. In base a ciò si può differenziare l'inganno dall'errore: chi dice il falso per errore prima dice il falso senza esserne consapevole e pensando di dire il vero e poi conosce il vero, chi inganna prima conosce il vero e poi dice il falso. L'inganno va anche distinto dalla finzione, dato che l'attore non ha intenzione di ingannare ma di essere mascherato, desiderando che il suo interlocutore scopra che il suo messaggio è falso, perché tale scoperta costituisce la base del divertimento. Esiste una vera e propria gamma o per meglio dire famiglia di inganni che sono caratterizzati da quattro sotto gruppi: *l'omissione*, dove un individuo omette di fornire informazioni essenziali ad un altro

individuo per gli scopi di quest'ultimo; *l'occultamento*, in cui un individuo fornisce informazioni vere ma divergenti, nascondendo quelle rilevanti, per far assumere all'altro individuo false credenze; *la falsificazione*, in cui un individuo invia ad un altro individuo informazioni che sa essere false; infine abbiamo *il mascheramento* che si esaurisce con l'individuo che fornisce ad un altro individuo delle informazioni false in modo da nascondergli quelle vere.

Come ci sottolineava Michel de Montaigne nel lontano 1588, *Se la menzogna, come la verità, avesse una sola faccia, saremmo in condizione migliore. Di fatto, prenderemmo per vero il contrario di quello che dice il bugiardo. Ma il rovescio della verità ha centomila volti, è un campo infinito.*

Differenti sono le teorie sulla comunicazione menzognera, ma quelle più importanti che prenderemo in esame sono riconducibili a tre.

La prima teoria, proposta da McCornack (1992), è definita come Information Manipulation Theory, IMT, e illustra come la comunicazione menzognera sia rappresentata da una classe specifica di fenomeni e processi comunicativi, dove coloro che comunicano o, meglio, coloro che mentono manipolano e modificano l'informazione lungo diverse dimensioni (le quattro massime di Grice, di quantità, di qualità, di pertinenza e di chiarezza) mentre ingannano gli altri partendo da una rappresentazione distorta degli eventi fino ad dirigersi verso una loro esplicita falsificazione.

L'Interpersonal Deception Theory, IDT, è la teoria elaborata da Buller e Burgoon (1994, 1996), che sottolinea come la comunicazione menzognera costituisca una categoria comunicativa quasi a sé stante, contrapponendola alla comunicazione veritiera. I mentitori controllano, in modo strategico, le informazioni che provengono dai loro messaggi ingannevoli con il fine di presentarsi in modo affidabile. Pertanto il successo e lo stesso fallimento dipenderà dall'abilità degli individui che parteciperanno

al processo comunicativo e che daranno vita ad una comunicazione strategica della menzogna o ad una comunicazione non strategica della menzogna. Nel dettaglio possiamo dire che la prima tipologia di comunicazione è agita in modo consapevole dal mentitore in modo da presentarsi in maniera affidabile e credibile mentre dice il falso, ricorrendo a svariate strategie comunicative, quali l'incertezza (invio di messaggi volutamente ambigui), la reticenza (interazione distaccata, pochi sguardi, e non troppo diretta, con maggiore distanza fisica), la dissociazione (allontanare da sé la responsabilità della menzogna per mezzo di un limitato riferimento alle proprie esperienze) e la protezione dell'immagine e della relazione (presentarsi in modo positivo e favorevole attraverso cenni del capo, il sorriso, evitando le interruzioni delle frasi o delle parole). La comunicazione non strategica della menzogna, che rappresenta la seconda tipologia, è caratterizzata dal fatto che il mentitore non riesce ad attivare tali strategie, non riesce a controllare la produzione del proprio discorso menzognero in quanto vengono attivati dei rilevatori emotivi, o di nervosismo (tono della voce molto alta, frequenti cambiamenti della postura), di affetti negativi o di incompetenza comunicativa (esitazione e ripetizioni di parole, maggiori frequenze di pause), e pertanto tale comunicazione sarà fallimentare.

Attraverso tali premesse si può dedurre che la comunicazione menzognera è data dal risultato di un bilanciamento tra segnali intenzionali e involontari e che il prevalere dei primi porta al successo della menzogna mentre il prevalere dei secondi porta al fallimento della comunicazione menzognera.

L'ultima ma, anche la più recente tra le teorie sulla comunicazione menzognera è stata proposta da Anolli, Balconi e Ciceri nel 2002. Essa è stata chiamata Teoria della discomunicazione menzognera, Deceptive Miscommunication Theory, DeMiT, e definisce la comunicazione menzognera come un processo eterogeneo nel quale si deve tener conto della differenza tra menzogne ad alto contenuto (spudorate, preparate con

cura), che hanno delle conseguenze serie per coloro che partecipano al processo comunicativo, e quelle a basso contenuto (bugie innocenti).

Tale teoria evidenzia come la comunicazione menzognera sia retta da un atteggiamento intenzionale complesso e allo stesso tempo regolabile in funzione di come viene prodotto l'atto ingannevole all'interno di un dato contesto relazionale.

La comunicazione si realizza attraverso le local management rules, ossia le regole di una gestione locale degli scambi conversazionali, connesse con una situazione contingente e con la condivisione di un fuoco discorsivo, tanto da poter trarre una distinzione tra mentitori ingenui, ovvero coloro che spesso falliscono, e mentitori abili, ovvero quelli che non falliscono e che quindi hanno frequentemente successo nel mentire.

Una proprietà fondamentale della comunicazione menzognera è data dalla complessità intenzionale di mentire che è rappresentata da svariati livelli, quali *l'intenzione nascosta o latente*, dove il parlante vuole ingannare il partner manipolando e falsificando l'informazione, ma ovviamente questa intenzione non deve trasparire, e *l'intenzione manifesta o apparente*. In questo caso il parlante vuole trasmettere l'informazione manipolata e falsificata. Questo livello si suddivide a sua volta in *intenzione informativa*, dove il partner accoglie l'informazione manipolata come se fosse vera, e *intenzione di sincerità*, che fa riferimento alla regola di sincerità di Searle, in cui il partner crede che ciò che il parlante comunica sia vero.

Penso che sia di notevole importanza a questo punto porsi delle domande, anche ovvie, ossia: *Perché Mentire? Perché le persone hanno necessità di mentire? È più difficile mentire o dire la verità?*

La menzogna è il risultato della valutazione della situazione contingente ai fini di ottimizzare le possibilità e ottenere uno stato di cose desiderabile, in termini di rapporti tra costi e benefici (Anolli, 2000). Pertanto l'azione del mentire è la stessa

comunicazione menzognera sono messe in atto da individui che non sono folli, ma razionali, in grado arrivare ad una soluzione ideale che massimizza le opportunità e minimizza i rischi, ovvero raggiunge l'ottimo locale. Le motivazioni per cui si fa ricorso alla comunicazione menzognera sono state illustrate da Goffman (1974), che le distingue in menzogne benevole e menzogne di sfruttamento. La prima categoria di motivazioni caratterizzate dalle menzogne benevole si riferisce ad acquisire e allo stesso tempo proteggere le proprie cose, gestire la propria relazione con il partner, mantenere il proprio livello di autostima. La seconda categoria, rappresentata dalle menzogne di sfruttamento, è riconducibile a differenti forme di inganno per guadagnare vantaggi a scapito degli altri, per danneggiarli o anche per sfruttarli. In base ad alcuni studi si può affermare che la menzogna è più impegnativa sul piano cognitivo della verità, perché, basandosi sull'ipotesi del carico cognitivo, si può affermare che per mentire è necessario costruire un messaggio dal nulla in modo coerente, confezionandolo in modo compatibile con le conoscenze del partner, rispettando i vincoli della situazione contingente, tutte circostanze che sembrano richiedere un carico cognitivo ben più elevato di quello necessario nel riferire la verità. Tali considerazioni sono ritenute da McCornack (1997) non valide, in quanto si deduce che, se un messaggio menzognero è costruito dal nulla, ciò implica che un messaggio veritiero sia preconfezionato perché non costruito dal nulla. Tuttavia lo stesso autore fa notare che l'ipotesi che i messaggi veritieri siano tutti preconfezionati non si accorda con quanto noto nella letteratura generale sui processi di comunicazione. Al contrario, essa mostra che, in linea di principio, messaggi menzogneri e messaggi veritieri sono caratterizzati da una simile difficoltà di costruzione e da un analogo numero di vincoli da soddisfare. Dato dunque che la distinzione tra messaggi veritieri e messaggi menzogneri è in realtà assai tenue, McCornack sottolinea che allo stesso modo si potrebbe paradossalmente sostenere che dire la verità è più impegnativo e difficile sul piano cognitivo che mentire. Tuttavia

ricerche più recenti che riguardano la psicologia giuridica (Patterson, 2009) affermano che mentire è cognitivamente costoso ancor di più del costo cognitivo impiegato nel dire la verità. Tale caratteristica può essere sfruttata in modo vantaggioso nell'ambito delle indagini giudiziarie per l'accertamento di eventuali crimini. Ovviamente sul generico piano organizzativo non ci sono occasioni pratiche che permettano di sfruttare questa caratteristica della comunicazione menzognera. Tra l'altro tale comunicazione non sempre sfrutta il supporto verbale, ma si avvale di altri canali come quello visivo e per immagini, la stampa, i film e quant'altro. Ciò che a noi interessa sul piano organizzativo non è tanto la difficoltà nel mentire, quanto gli effetti pratici della menzogna e le eventuali conseguenze relazionali che ne possono scaturire. Infine, rispetto agli stili comunicativi della comunicazione menzognera, si rileva che la stessa viene aiutata da stili non verbali. Tuttavia in questo caso non troviamo un repertorio fisso e ricorrente di indizi verbali, quali l'attività motoria che può presentare un incremento generale o una diminuzione o addirittura una forma di ipercontrollo con conseguente forme di rigidità. Un controllo dei movimenti delle mani, un innalzamento o maggiore variabilità del tono vocale potrebbe mascherare un mentitore, ma questi comportamenti variano in funzione della struttura di personalità del mentitore e della situazione contingente, tanto da poter essere riscontrati in alcuni e essere assenti in altri.

3.6 La comunicazione patologica

Condizione essenziale del benessere e del disagio psicologico è la comunicazione, definita come un'attività relazionale profonda che va a toccare le radici dell'identità personale e della posizione sociale di ciascuno individuo. Tra le forme più comuni di comunicazione patologica potremmo indicare la comunicazione schizofrenica e quella paradossale. Qui prenderemo in considerazione la seconda, che è oggetto di nostro interesse.

3.6.1 La comunicazione paradossale

La comunicazione paradossale fa riferimento al significato di paradosso e ai vari tipi di paradosso esistenti.

Il paradosso è una contraddizione che deriva dalla deduzione corretta da premesse coerenti, ovvero si tratta di una affermazione che pone l'interlocutore in una posizione di indicibilità perché il paradosso per natura risulta non risolvibile. Un tipico esempio chiarificatore di cosa si intende per questo tipo di comunicazione può essere dato dalla frase seguente: "Non leggete qui". Ma in realtà nasce spontanea la domanda: come si fa? Infatti, per sapere che non si deve leggere, bisogna appunto leggere. In letteratura troviamo tre tipi di paradosso (Watzlawick et al., 1967): antinomie logiche o paradossi logici, antinomie semantiche o definizioni paradossali (l'esempio più eclatante è dato dal paradosso del mentitore) e i paradossi pragmatici. I primi sono delineati da delle asserzioni che sono sia contraddittorie che dimostrabili nell'ambito di sistemi formali, come la logica o la matematica. I secondi sono contraddizioni logiche che nascono da certe incoerenze nella struttura di livello del linguaggio ed infine i paradossi pragmatici sono quelli che si manifestano nelle interazioni umane in corso e quindi determinano il comportamento.

Bateson, Jackson, Haley e Watzlawick furono tra primi autori che studiarono gli effetti del paradosso nell'interazione umana intorno al 1956.

Questi autori sottolinearono e indagarono la connessione fra paradosso e patologia mentale. Infatti un paradosso di per sé non risulta dannoso ma, in alcuni casi, può avere delle conseguenze patogene, come quando ci si riferisce al concetto del doppio legame o double bind. Il doppio legame si manifesta attraverso una situazione di indecidibilità nella vita di relazione di un individuo che causa un effetto pragmatico. Quindi per doppio legame si intende una situazione in cui una persona è posta di fronte a messaggi contraddittori, la cui natura non è immediatamente evidente perché celata o negata, o

perché i messaggi sono di livelli diversi, e in cui non si può neppure scappare, né osservare e commentare efficacemente le contraddizioni (Weakland e Jackson, 1958). In tale modello di comunicazione si evidenzia che ciò che viene detto a voce non riflette ciò che viene esplicitato a livello non verbale, anzi addirittura viene contraddetto a tale livello. Un esempio può essere dato da una madre depressa che, rivolgendosi al proprio bimbo, gli dice di avvicinarsi in modo tale da prenderlo in braccio, ma nel momento in cui il bimbo si avvicina, lei si irrigidisce in quanto si è avvicinato. Pertanto, secondo Bateson e i suoi colleghi, si assiste ad una desincronizzazione e una desintonizzazione strutturale e allo stesso tempo funzionale tra i differenti sistemi di significazione e segnalazione verbale e non verbale, che produce come esito quello della frammentazione e della dispersione del significato, ossia una perdita di unitarietà e coerenza. Praticamente il destinatario ha la percezione di non essere in grado di recepire il messaggio.

La teoria del doppio legame fu, quindi, formulata negli anni cinquanta da Bateson e poi, partendo dagli studi sulla schizofrenia, fu approfondita dalla Scuola di Palo Alto. Essa riguarda le conseguenze di una relazione costantemente invalidata da comunicazioni paradossali tra due individui di cui uno dipende dall'altro emotivamente e/o per la propria sopravvivenza fisica.

3.7 Il silenzio

Ultimo argomento trattato in questo capitolo ma, di certo, non ultimo di importanza soprattutto per la nostra ricerca è dato dal silenzio visto come processo comunicativo.

Il silenzio è stato oggetto di indagine di filosofi esistenzialisti, spiritualisti e fenomenologici. Jaspers sostiene che la comunicazione più sicura si svolge nel silenzio (Jaspers, 1962). Lavelle afferma che “il silenzio, lungi da abolire la comunicazione, ne abolisce soltanto la testimonianza; quando essa è la più perfetta e la più profonda, la

testimonianza stessa diviene inutile”(Lavelle, 1947). Infine Buber rivaluta il silenzio osservando come lo scambio animato di parole non costituisca necessariamente un colloquio (lo mostra in modo chiaro quello strano sport, esercitato da persone dotate di una certa capacità di pensiero, che viene chiamato giustamente discussione o dibattito). Così talvolta un vero colloquio non ha bisogno di parole e nemmeno di un gesto (Buber, 1959).

Esistono degli approcci che hanno analizzato i differenti modi di utilizzo del silenzio nelle strategie linguistiche appartenenti a popolazioni diverse, come italiani, finlandesi, apache, ma gran parte delle riflessioni si possono riferire alla psicoanalisi. Infatti nell’interazione verbale tra analista e paziente il silenzio ricopre un ruolo importante in quanto funge da spunto per iniziare una conversazione e allo stesso tempo può facilitare un feedback di assenso.

Sia la parola che il silenzio ricoprono un ruolo centrale nei processi comunicativi, ma a differenza della parola il silenzio eccezionalmente è stato oggetto di indagine.

Il silenzio è identificato come un formidabile vettore comunicativo secondo due fondamentali approcci, quello pragmatico di Watzlawick et al. (1967) e quello di Anolli (2002). Inoltre un'altra proposta degna di nota nell’ambito della ricerca italiana è quella proposta da Penna e Mocci (2005) e Penna, Mocci e Sechi (2008), che configurano il silenzio comunicativo in differenti contesti socio-organizzativi, illustrandoci le conseguenze che si possono avere utilizzandolo.

Le stesse teorie sulla comunicazione umana, illustrate nel capitolo I, non fanno nessun riferimento, in modo esplicito, al silenzio e al ruolo che potrebbe ricoprire quest’ultimo in ogni singolo approccio. Tuttavia, mediante un processo inferenziale si potrebbero individuare in essi degli spunti rispetto al concetto di silenzio. Infatti è proprio nell’approccio matematico di Shannon e Weaver che il silenzio può essere configurato come un’assenza di trasmissione, che il ricevente evidenzia come una mancanza di

incremento dell'informazione già ricevuta. Nell'approccio sociologico il silenzio si attua mediante le pause che si hanno nel flusso comunicativo conversazionale, in modo da delineare i confini dello spazio comunicativo, stabilire le alternanze dei turni conversazionali e regolare i tempi di conversazione. In tale approccio il silenzio, se rispettato, è identificato come una forma di rispetto e di educazione nei confronti dei propri interlocutori, mentre, se non viene rispettato, crea confusione e rende inutile la conversazione. Invece nell'approccio psicologico il silenzio può essere riconducibile ad uno stato di riflessione, di meditazione interno ed emozionale. Infatti, un individuo può risultare silenzioso in base ai propri stati emozionali, d'animo, in momenti di amore, di gioia, di odio, di imbarazzo e di forte disagio psichico.

3.7.1 Il silenzio nell'approccio Pragmatico di Watzlawick

Watzlawick, Beavin e Jackson (1967), membri del noto istituto per le Ricerche Mentali dell'Università di Palo Alto (California), sostengono, attraverso argomentazioni e esemplificazioni chiarissime, che la comunicazione va considerata come un rapporto qualitativamente differente dalle proprietà degli individui che l'attuano e argomentano la valenza comunicativa del silenzio nella loro opera intitolata "Pragmatica della comunicazione umana". In quest'opera gli autori illustrano i cosiddetti cinque assiomi comunicazionali che descrivono alcune proprietà della comunicazione aventi allo stesso tempo delle forti implicazioni interpersonali. Fondamentale nel nostro lavoro è evidenziare l'importanza dei primi due.

Gli autori, riferendosi al primo assioma della comunicazione, *Non si può non comunicare*, sottolineano che il comportamento non ha un suo opposto ossia non si può non comportarsi, dato che, in qualsiasi caso, si ha sempre un comportamento. Pertanto da tale assioma fondamentale ne consegue che, in una situazione di interazione dove un messaggio è l'intero comportamento, comunque ci si sforzi, non si può non comunicare.

Le parole e il silenzio valgono come messaggi, influenzano gli altri e anche questi ultimi a loro volta comunicano. Come, ad esempio, quando un individuo rimane in silenzio a domande che gli vengono poste o magari il suo sguardo rimane fisso in un punto non definito all'interno di una caffetteria affollata. In questo caso l'individuo sta inviando un messaggio, quello di non voler comunicare. Pertanto quando manifestiamo tali comportamenti veniamo lasciati in pace. Questo è uno scambio di comunicazione al pari di una discussione animata (Watzlawick, Beavin e Jackson, 1967). Quindi, oltre le parole, anche il silenzio è comunicazione.

Watzlawick considera il silenzio un fenomeno comunicativo a pieno titolo, partendo da premesse comportamentiste e giungendo ad un modello efficace dell'interpretazione di tanti fenomeni comunicativi. Così facendo ha esplicitato una proprietà ovvia della comunicazione, precedentemente sempre trascurata, ossia l'impossibilità di non comunicare.

Un altro aspetto preso in considerazione da Watzlawick e colleghi fa riferimento al secondo assioma che dichiara *“Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione, di modo che il secondo classifica il primo ed è quindi metacomunicazione”* (Watzlawick, Beavin e Jackson, 1967). In ogni comunicazione tale assioma mette in evidenza sia un aspetto di contenuto (notizia o informazione) che un aspetto relazionale (ad esempio un comando), comunicante il modo in cui si deve recepire l'informazione e determinante la relazione tra i comunicanti.

Il contesto in cui ha luogo la comunicazione servirà a chiarire ulteriormente la relazione. L'aspetto relazionale, individuato come una comunicazione sulla comunicazione, è equivalente al concetto di metacomunicazione, in quanto il livello di relazione ci dà informazioni sulle informazioni. Quanto più la comunicazione tra gli interlocutori sarà conflittuale o non si rispetteranno i relativi ruoli tanto più il livello di relazione prevarrà su quello di contenuto. Quindi tanto più una relazione è spontanea e sana, tanto più

l'aspetto relazionale recede sullo sfondo. Viceversa le relazioni malate sono caratterizzate da una lotta costante per definire la natura della relazione, mentre l'aspetto di contenuto della comunicazione diventa sempre più importante. In riferimento a tale assioma il silenzio può essere classificato come un elemento relazionale, ma allo stesso modo ci si pongono svariate domande in relazione all'esempio sopra citato dell'individuo alla caffetteria, quali "E' solo il fatto che l'individuo stia in silenzio che ci fa capire la sua intenzionalità di non comunicare o magari ci accorgiamo di questo anche attraverso la sua postura rigida o il suo sguardo perso nel vuoto?"

3.7.2 Il silenzio nell'approccio di Luigi Anolli

Il secondo approccio, forse più rigoroso e sistematico, quello dell'Anolli, punta a collocare il silenzio in un quadro teorico interdisciplinare più generale, attraverso un'opera di chiarificazione concettuale e dandogli particolare attenzione.

L'autore si trova in forte disaccordo con il significato che Watzlawick e colleghi attribuiscono al comportamento, facendolo addirittura coincidere con la comunicazione. Infatti, questo significherebbe che tutto è comunicazione, anche l'azione più accidentale e inconsapevole. Ma per Anolli non è così, tanto che sostiene di non poter, alla fine, distinguere il significato, l'intenzionalità, la condivisione e il percorso stesso del processo comunicativo (Anolli, 2002).

Egli considera il silenzio (mancanza di parola) un modo strategico di comunicare, dove il senso è fortemente condizionato dalle peculiarità del contesto in cui si è immersi, dalle relazioni e dalla cultura dell'individuo che lo attua. Il valore comunicazionale del silenzio viene ricondotto alla sua ambiguità, che può essere fatta coincidere con il segnale di un rapporto ottimale e di una comunicazione intensa o la segnalazione di una relazione pessima e di una comunicazione deteriorata. Pertanto il silenzio ha una doppia

valenza positiva e negativa in relazione a differenti aspetti quali legami affettivi, funzione di valutazione e processo di rivelazione e di attivazione. In merito alla sua natura ambigua il silenzio è governato da regole che ci dicono dove, quando, come e perché utilizzarlo. Tale atto comunicativo può essere associato a situazioni sociali. Si pensi al caso in cui vi è un gap tra lo stato sociale di due individui: ovviamente chi ricopre un ruolo di subalterno tenderà a ricoprire una situazione di silenzio e allo stesso tempo di ascolto. Tale considerazione è da sottolineare in quanto riscontrabile nelle teorie psicosociali della leadership, nei contesti organizzativi e soprattutto in relazione alle differenti culture di appartenenza.

Il silenzio ricopre un ruolo fondamentale nelle differenti culture. Infatti in quelle individualistiche o meglio quelle occidentali, contraddistinte da una comunicazione a bassa contestualizzazione, si assiste ad una successione rapida dei turni di parola, i tempi di pausa sono ridotti e il silenzio è considerato una minaccia o anche un'assenza di cooperazione per gestire la conversazione. Mentre nelle culture orientali o collettivistiche, caratterizzate da una comunicazione ad alta contestualizzazione, gli interlocutori fra un intervento e l'altro prendono lunghe pause, riconducibili a riflessioni, considerando il silenzio come indicatore di fiducia, di armonia e di intesa (Anolli, 2000).

3.7.3 Il nuovo approccio al silenzio

Tale approccio mette in evidenza il limite che i precedenti modelli sul silenzio comunicativo hanno fatto emergere, consistente nel fatto che dal punto di vista pragmatico non hanno nessuna applicazione. Gli autori di questo nuovo approccio, Penna e Mocci (2005), vogliono appunto appurare la vera essenza del silenzio evidenziando il suo aspetto intenzionale, utilizzando come base le premesse precedentemente esplicitate.

Infatti i modelli di Watzlawick e di Anolli sono carenti e non illustrano, non spiegano come il silenzio può comunicare, nonostante affidino ad esso un ruolo prettamente comunicativo. Watzlawick parla di un silenzio che comunica, ma allo stesso tempo senza contenuto. Mentre Anolli conferisce al silenzio una capacità comunicativa propria che, però, esula dal campo comunicazionale a cui si riferisce e dalle caratteristiche presenti negli elementi che la costituiscono.

Penna e Mocci (2005) nel loro approccio evidenziano il ruolo comunicativo del silenzio attraverso il processo inferenziale, che si attua attraverso un circolo di inferenze tra attori e che fa scaturisce il significato comunicativo globale. È nota da tempo l'importanza del processo inferenziale nell'atto comunicativo, fin da quando Peirce definì la proprietà inferenziale del segno (Peirce, 1894). Pertanto un messaggio con una considerevole assegnazione di segni ha un contenuto più comunicativo di quello esplicitato nell'interazione e, ancora, un messaggio povero di segni può aver necessità da parte dei riceventi di uno sforzo maggiore di attività inferenziale per essere compreso al meglio. Ma ciò che in realtà evidenziano Penna e Mocci è la circolarità dell'inferenza, in quanto l'inferenza da sola rischia di ridursi ad un'interazione bilaterale. È proprio la circolarità fra gli elementi del sistema che ci permette di recuperare il senso della messa in comune dei significati della comunicazione stessa, che compare ovviamente dalla circolarità delle inferenze e diventa il risultato emergente di un sistema relazionale con gli attributi di interattività, intenzionalità, osservabilità, consapevolezza, aspettativa (Penna, Mocci e Sechi, 2007).

Questo contesto prende in esame le relazioni e le interazioni riferendosi ai fenomeni comunicativi dal punto di vista pragmatico, ovvero analizzando il fenomeno per come realmente si determina e si ripercuote all'interno dell'azione dei componenti del sistema. Quindi si precisa il significato e la sua caratteristica sistemica, tanto da esplicitare che più si tratta di un sistema aperto tanto più si favorirà la comunicazione.

Ne consegue che il contenuto comunicativo del sistema sarà funzione del suo grado di apertura. Pertanto nei sistemi aperti potrà essere rilevata comunicazione oltre che informazione, a differenza dei sistemi chiusi in cui si potrà parlare solo di un aumento di informazioni. È infatti importante valutare il contenuto comunicativo di un atto e i suoi effetti pragmatici, che il più delle volte determinano modifiche sostanziali in comportamenti anche non comunicativi (Penna, Mocci e Sechi, 2007). Basti pensare alle organizzazioni complesse, alle imprese, alle istituzioni dove il sistema comunicativo riflette quasi sempre la struttura relazionale globale di quest'ultime. Quindi un atto comunicativo può rappresentare una fondamentale modifica dell'organizzazione. Ecco perchè gli autori riconoscono un ruolo cruciale e importante a tutti gli elementi del campo, al di là della loro specifica caratteristica e dei loro attributi comunicazionali.

L'approccio sistemico permette una completa definizione del fenomeno e allo stesso modo attribuisce un valore comunicativo al silenzio e alla discomunicazione, che vengono osservati come atti, fenomeni comunicativi in quanto fanno emergere significati e hanno valenza pragmatica.

CAPITOLO IV

COMUNICAZIONE ESPLICITA E COMUNICAZIONE OCCLUSA NELLE ORGANIZZAZIONI

4.1 Premessa

Come è stato già evidenziato, la comunicazione esplicita, declinata nel paradigma della comunicazione organizzativa, supporta le organizzazioni nel loro sviluppo, cambiamento e nel perseguire le proprie finalità. Per tale motivo tutti gli attori organizzativi sono chiamati in prima persona a diventare comunicativi, ovvero devono possedere ed esercitare cospicue competenze comunicative, perché solo col loro possesso possono essere coinvolti e partecipi dei cambiamenti rilevanti che le stesse organizzazioni sviluppano (Invernizzi, 2005).

I soggetti organizzativi non possano sottrarsi in modo individuale al dovere di competenza comunicativa e tanto meno alla competenza relazionale. Anche lo stesso Invernizzi sostiene che ogni soggetto organizzativo non può sottrarsi ad impegnarsi al conseguimento di tali competenze, semplicemente delegando l'ente organizzazione a presidiare e governare per lui i processi comunicativi che lo interessano (Invernizzi 2006). Gli stessi Manager e professional devono padroneggiare la comunicazione strategica e operativa e allo stesso modo devono anche possedere adeguate competenze di comunicazione interpersonale.

Tale impegno si esplica su due linee particolari: da un lato la comunicazione organizzativa coinvolge personalmente managers, professional e leaders sul fronte dello sviluppo e del cambiamento organizzativo, ponendosi come target l'organizzazione in sé e per sé; dall'altro questi stessi soggetti organizzativi devono impegnarsi sul fronte interpersonale per coinvolgere, fidelizzare e creare le premesse di uno scambio comunicativo consapevole ed efficace nelle linee produttive, avendo come specifico

bersaglio i propri collaboratori, gli specifici attori dei processi, gli interlocutori. In questo caso l'impegno, oltre ad essere operativo, è anche formativo; infatti il comunicare sulla comunicazione diventa metacomunicazione formativa. Il problema di presidiare strategicamente la comunicazione e di erogare formazione comunicativa è posto da Invernizzi con particolare insistenza (Invernizzi, 2005).

Per le organizzazioni ottemperare a questi compiti non è scontato e semplice, né facilitato dalla grande quantità di strumenti e di risorse comunicative, oltre che dall'attenzione e dall'atteggiamento generale della società sul problema. In realtà ci sono alcuni problemi che rendono difficile per le organizzazioni conseguire questi risultati. Alcuni sono di natura teorica, altri sono di natura pratica ed attengono alla realtà effettiva ed alle caratteristiche culturali e psicosociali delle organizzazioni stesse.

La comunicazione, come oggetto epistemologico e come strumento pratico, non è solo orientata all'azione, alla crescita, allo sviluppo, al cambiamento, ma, come processo cognitivo, è anche orientata alla relazione fra i soggetti comunicanti. È, come sottolinea Bateson (1977), il principale strumento di definizione della relazione. Chi comunica lo fa per mandare messaggi e per definire in rapporto agli interlocutori lo stato simmetrico o complementare del rapporto che lo lega, per indirizzare il livello e la finalità dell'interazione dialogica. In base a tale principio si può sostenere che anche le stesse organizzazioni possono essere viste da due angolature differenti, da due prospettive: la prima come strutture che orientano l'azione individuale e collettiva; la seconda come strutture che creano significati nello scambio comunicativo. Quindi da un lato l'azione, dall'altro la relazione. Nella prima prospettiva, il lato dell'azione, troviamo gli oggetti (management, componenti, clienti, fornitori, piani, programmi) e quindi l'organizzazione come produttrice di fatti e artefatti; nella seconda prospettiva, quindi dall'altro lato, quella della relazione, ci sono il soggetto, l'interazione, la ricerca di significato, le aspettative, la cultura e quindi l'organizzazione come produttrice di senso.

La comunicazione viene perciò a rappresentare una rete di significati nella quale gli esseri umani sono presi in un processo interpretativo, simbolico e relazionale senza fine. Diventa così il medium per dare forma e sostanza a ogni processo umano, e pertanto organizzativo. E' un ambito di studio e di applicazione complesso e, per essenza, interdisciplinare.

Questa dicotomia non porta necessariamente ad una contraddizione o a visioni antitetiche e conflittuali della vita organizzativa, come se distinti interessi in seno ad essa potessero incarnare l'una o l'altra delle fattispecie. Se, infatti, pensiamo al caso di interessi contrapposti o conflittuali anche di natura comunicazionale, come ad esempio la relazione capo-collaboratore, che potrebbe dispiegarsi dal lato del capo verso un tipo di comunicazione pragmatica e dal lato del collaboratore verso una modalità più psicologica, ci accorgiamo che in realtà il processo che ne deriva è unitario, anche se ha due diverse prospettive, due chiavi di lettura: infatti l'organizzazione che comunica orientata all'azione è anche quella che crea il senso dell'azione nella interazione comunicativa. La prima prospettiva vede l'azione, la seconda coglie l'aspetto del significato dell'azione stessa e del suo esserlo nel comunicarlo. La prima è mediata dagli artefatti, la seconda è mediata dai significati e dalla cultura organizzativa, svolta tramite una pratica discorsiva. Entrambe cooperano per raggiungere il risultato: una mediante strumenti comunicativi di tipo funzionale, strategico, formativo, creativo, e l'altra mediante conoscenze, credenze, valori, affetti, sistemi di significati. Si potrebbe pensare che la prima regoli il *cosa* e la seconda regoli il *come*. L'azione e la decisione della stessa azione è assunta in una dimensione interattiva, collettiva, che si sostanzia sia di piani che di significati e cultura. Ecco perché questi due panorami si integrano e si completano, facendo assumere all'organizzazione un ruolo strategico, sia nel sovrintendere allo scambio di informazioni vitali, ma soprattutto come modalità elettiva per condividere e negoziare significati, per gestire le dinamiche di gruppo

(conflitti, alleanze, coalizioni), per negoziare e ricercare il consenso, per lavorare in gruppo, per definire e modificare i valori di riferimento, per esercitare la leadership, nonché per costruire e alimentare le stesse culture organizzative, il senso di appartenenza, il senso di giustizia e di equità e così via.

4.2 Duplice Prospettiva nelle organizzazioni

La duplice prospettiva sopra descritta pone in evidenza un problema. La natura della comunicazione umana è tale per cui non sempre l'esito dello scambio dei messaggi è scontato e lo stesso messaggio scambiato si trasforma nell'atto stesso del comunicare. Il campo comunicativo, qualsiasi sia la natura delle informazioni che circolano e dei soggetti che comunicano, è di natura sistemica, cioè ogni elemento influenza e modifica gli altri interlocutori (Penna, Mocci e Sechi, 2008) e hanno forte valenza i processi interpretativi e la stessa circolarità interpretativa tra i comunicanti, come abbiamo visto in precedenza nel terzo capitolo.

Questi processi comunicativi, sia sul versante dell'azione che su quello della relazione, non sempre sono condotti in modalità esplicita e trasparente. Ovvero, in linea teorica entrambe le prospettive presumono una inclinazione esplicita dei processi comunicativi che attuano. È evidente che per conquistare e fidelizzare clienti, per trasmettere disposizioni, per convincere, formare e motivare collaboratori occorre la piena trasparenza comunicativa. Possiamo dire che ci troviamo dinanzi al campo del "dover essere". Gli obiettivi comunicativi possono essere raggiunti con l'*optimum* della chiarezza e linearità dei processi, contraddistinti dai requisiti della completezza, chiarezza ed efficacia.

Tuttavia si è già avuto modo di riscontrare che nella pratica comunicativa intervengono fattori che modificano anche in modo sostanziale questo quadro. Il soggetto comunicativo usa regole e alcuni registri in modo affatto diverso dalla modalità di

utilizzo degli stessi quando ci si aspetta una comunicazione piena, chiara, esplicita, proattiva. Egli ha a disposizione il registro dell'intenzionalità comunicativa e della stabilità semantica per modulare l'interazione ed orientarla ai propri scopi, che possono anche non essere colti o condivisi dagli interlocutori e dagli osservatori. Il primo registro, l'intenzionalità, modula la volontà del mittente di chiarire le sue intenzioni comunicative, regolando di fatto la prevedibilità e decodificabilità del messaggio. In sostanza il mittente opera una divaricazione tra intenzione comunicativa ed intenzione espressiva. Potrà dunque conseguire l'obiettivo di rendere palese solo la porzione di messaggio che ritiene opportuna: *cosa voglio comunicare* versus *che messaggio voglio che appaia*. Cosa voglio effettivamente dire, cosa voglio che si capisca e cosa voglio che appaia. Il registro della trasparenza, invece, modula la chiarezza semantica, cioè la complessità del messaggio, che è poi rilevante per la costruzione o ricostruzione interattiva del significato da parte degli interlocutori. Infine il registro della stabilità o precarietà semantica regola la continuità o discontinuità dei significati, nel senso che un continuo allargarsi, restringersi o modificarsi dell'area semantica può volutamente disorientare gli interlocutori.

Poiché inoltre la costruzione del significato si compie solo quando il destinatario completa la costruzione di senso mediante inferenze, aspettative e indizi del contesto, è ovvio che se questi registri sono aperti, cioè esiste trasparenza intenzionale, trasparenza e stabilità semantica, allora l'interazione comunicativa produce significati stabili e condivisi e il messaggio è lineare, pur articolato, ma unitario. Se invece i registri sono diversi, cioè non c'è sintonia nella loro regolazione, è ovvio che il significato che emerge da questa interazione sarà polisemico. Avrà cioè una quota di informazione contraddittoria che disconferma l'altra frazione del messaggio, come nel caso classico di disconferma citato da Watzlavich, oppure la quota rilevante di messaggio non è quella dell'esplicito parziale che arriva, ma dell'implicito che deve essere in qualche modo

colto, ricostruito, che può anche non andare a segno immediatamente, o non essere rivolto direttamente al primo destinatario, come nella comunicazione ellittica o menzognera, fenomeno che viene esemplificato in modo convincente dal detto popolare “mirare alla quaglia e sparare al cinghiale”.

È chiaro che sia nel campo dell'azione che nel campo della relazione è legittimo aspettarsi una manipolazione di questi registri. Nell'interazione organizzativa non tutti i processi sono lineari, specie quelli che hanno una componente di natura conflittuale. A questo campo appartiene la relazione gerarchica, ma anche la competitività, il conflitto per le risorse scarse e quant'altro. È del tutto evidente che si pone pertanto il problema della competenza del soggetto comunicatore, a prescindere dallo specifico ruolo organizzativo che ricopre, in ordine a questi processi. Dunque l'appello di Invernizzi alle organizzazioni per attivare un presidio strategico dei processi da parte del management, sia in termini di competenze personali che di impegno alla disseminazione e formazione presso i collaboratori, può essere inteso anche come un richiamo al recupero e al padroneggiamento di queste ulteriori competenze. Il primo problema organizzativo è dunque quello di padroneggiare l'intera gamma comunicativa, dall'esplicito all'implicito. L'implicito è spontaneo nella funzione comunicativa e in ogni caso ogni contesto comunicativo può contenere, anche solo potenzialmente, elementi impliciti che devono essere governati. Bisogna tuttavia sottrarsi dall'emettere un giudizio etico, valoriale, sull'utilizzo di questi registri: non esiste una comunicazione buona, efficace ed una comunicazione cattiva, cioè implicita, disturbata.

4.3 Discomunicazione nelle organizzazioni

Tuttavia la discomunicazione non è “cattiva” solo perché il prefisso **dis** ha un tratto distintivo valoriale negativo. Il problema va posto in termini di complessità. La sequenza *semplice, complicato, complesso* ben si adatta a questo discorso: il campo

della pura informazione appartiene al regno del semplice, dell'unilineare, del monodirezionale, quindi il messaggio parte, viene poi tradotto, trasmesso, ricevuto e processato così com'è. Ci troviamo nel campo del modello generale sulla comunicazione di Shannon e Weaver del 1949. Poche sono le variabili in campo, tutte controllabili deterministicamente, in quanto in ogni momento possiamo misurare tutto il contenuto del messaggio, conoscerne la forza (semantica) e la posizione nella catena comunicativa. Ma anche tale modello generale può complicarsi, cioè può veder aumentare linearmente il numero di variabili deterministicamente controllabili, come il rumore, il feedback, la lunghezza del messaggio, i sistemi simbolici usati per modularlo e demodularlo ai poli del canale. La difficoltà cresce (la complicatezza), ma il risultato è comunque determinato. Il messaggio è complicato, cioè più difficile e laborioso da decodificare, da individuare, da mappare, ma giunge ugualmente a destinazione e può essere utilizzato senza problemi. Infine vi è il campo della complessità, ove le variabili sono molte e non tutte deterministiche o perspicue e pertanto non prevedibili. Qui siamo nel campo dell'interpretazione, dell'ambiguità, dell'indecidibile. È la stessa natura del fenomeno che interessa, non tanto la modalità d'uso e la sua finalità coerente con i piani organizzativi. È inutile, quindi, e del tutto privo di senso affermare o augurarsi un uso organizzativo "politicamente corretto" di tali registri comunicativi. Bisogna, invece, capire che è la natura dell'oggetto a portare a queste caratteristiche di funzionamento.

Partendo da tale assunto, il problema del presidio organizzativo di tali competenze si pone su un piano operativo più allargato. Management e operatori devono possedere, in relazione ai rispettivi livelli di impiego, competenze tali che li portino ad essere consapevoli della complessità comunicativa, equipaggiati all'uso della varietà estesa dei registri e attenti al fatto che, comunque, processi comunicativi di tale tipo possono non essere perfettamente funzionali agli scopi che le organizzazioni si pongono. Poiché il processo comunicativo è esposto per sua natura a questa variabilità dei registri, esiste

sempre la possibilità che il messaggio trasporti significati opposti a quelli progettati, oppure che sia usato consapevolmente per distorcere significati e finalità, prestandosi anche ad essere il vettore e la catena di trasmissione di pratiche e di conflitti disfunzionali nonché di malessere organizzativo.

In questo caso il presidio di questi processi può andare di pari passo con l'analisi del clima organizzativo, nel senso che quest'ultimo può essere predittore della regolarità dei processi comunicativi e che la competenza comunicativa a sua volta può favorire un clima ottimale. Comunicazione, creazione di senso, cultura e clima si saldano in un continuum che può favorire o ostacolare la realizzazione degli obiettivi strategici che le organizzazioni stesse si pongono.

4.4 Un modello allargato di competenza comunicativa organizzativa

A questo punto ci sembra doveroso porsi una domanda come: quale può essere uno schema generale di competenze comunicative che management e operatori devono possedere, ai rispettivi livelli?

Innanzitutto, in relazione a quanto più sopra argomentato, lo schema tocca due grandi filoni: l'area dei processi comunicativi orientata all'azione, al risultato, alla gestione e l'area di pertinenza della relazione, del significato, della creazione di senso.

Il *primo raggruppamento* di competenze può essere denominato *cognitivo-operativo*. Esso si fonda su una serie di competenze, sia teoriche che fattuali (dichiarative/procedurali), che devono essere esibite, ovviamente, in una performance che attesti la reale competenza negli stessi processi. Non è sufficiente la pura conoscenza, ma è importante valutare soggettivamente l'effettiva capacità di gestione ed applicazione delle conoscenze. Gli elementi specifici di competenza sono rappresentati da cinque sotto-aree criteriali, nelle quali l'attore comunicativo deve possedere specifiche conoscenze, sia teoriche che pratiche (fattore cognitivo), e altrettanto

specifica capacità di dirigere il processo comunicativo individuato nello specifico scenario operativo. Le aree *criteriali* sono descritte sommariamente nel modo seguente:

A - conoscenza dei principali modelli comunicativi;

B – conoscenza dell’influenza della comunicazione sugli specifici processi organizzativi presidiati;

C - consapevolezza pratica del processo;

D - riconoscimento e funzionamento dei ruoli comunicativi;

E - capacità di leggere correttamente il campo comunicativo e le dinamiche ad esso soggiacenti.

L’area A, *la conoscenza dei modelli comunicativi*, è essenziale per una corretta pratica, in quanto mette in condizione l’attore di stabilire che tipo di comunicazione deve essere stabilita, quali sono le fonti, i destinatari, i vettori, i mezzi, o media, i canali e tutto ciò che in qualche modo rappresenta un *oggetto comunicativo*. In particolare il soggetto deve poter distinguere i vari campi di applicazione e il livello di scambio comunicativo. Deve cioè padroneggiare l’adeguatezza di modelli di comunicazione meccanici, o più evoluti, in relazione alla complessità del messaggio ed alla tipologia di soggetti comunicanti, osservatori e destinatari.

L’area B, *l’influenza della comunicazione sugli specifici processi organizzativi*, è la declinazione della competenza del soggetto dello stesso paradigma di Invernizzi. L’attore comunicativo deve possedere una conoscenza specifica ed una sensibilità operativa nei processi comunicativi organizzativi di natura funzionale, strategica, formativa, operativa. Questi sono specificamente i campi che Invernizzi individua come aree di pertinenza della comunicazione. L’attore deve ovviamente padroneggiare le linee essenziali di queste specificità comunicative, estendendo il suo dominio a tutto il campo, comprendendo la conoscenza delle aree dove è possibile che si verifichino occlusioni comunicative e dove sono ricorrenti possibilità di uso dei registri dello stile

implicito. In sostanza la conoscenza non può fermarsi a quali sono i prodotti della comunicazione specifica, ma in realtà deve estendersi ad una sensibilità di individuazione e regolazione della comunicazione implicita negli stessi settori dell'azione, della formazione, della creazione delle idee, del marketing, della relazione con gli stakeholder.

L'area C, costituita dalla *consapevolezza di processo*, è essenziale per il governo dello stesso. L'attore comunicativo deve possedere una specifica competenza del processo comunicativo, cioè quel che normalmente viene definito *essere un comunicatore*. Tale consapevolezza si declina non solo nella capacità, abbastanza elementare, di costruire ed instradare un messaggio o stabilire una corretta relazione comunicativa, ma si sostanzia nella lucida visione di come si articola il processo, nella capacità di riorientare un processo comunicativo inefficace, nella scelta opportuna e pertinente dei registri della trasparenza e dell'intenzionalità comunicativa. In sostanza deve padroneggiare il processo alla luce del continuum *comunicazione-silenzio-discomunicazione*.

L'area D, ossia il *riconoscimento dei ruoli*, si sostanzia nella conoscenza, nel riconoscimento e nella mappatura precisa dei soggetti e degli strumenti della comunicazione, cioè nella capacità di prevedere per ciascun elemento del campo comunicativo la specifica interazione comunicativa e la reazione al particolare tipo o sequenza di comunicazione in atto. In pratica, oltre a riconoscere tipo e caratteristiche di destinatario, messaggio, vettore e quant'altro, deve avere la capacità e la sensibilità di leggere per ciascun soggetto l'effetto comunicativo reale che il messaggio produce.

Infine l'area E, *la capacità di leggere correttamente il campo comunicativo e le dinamiche ad esso soggiacenti*, rappresenta la competenza più pregiata, cioè la capacità sistemica di leggere l'interazione comunicativa globale, le proprietà che emergono da tale sistema comunicativo e la stessa evoluzione o involuzione del campo. In pratica, tale area implica che si debba possedere una sensibilità alla complessità comunicativa,

cioè la capacità di previsione di un sistema che contiene variabili non sempre deterministiche che possono far fluttuare il risultato comunicativo in relazione al tipo di osservatori e destinatari ed in diretta interdipendenza con la stessa fluttuazione dei registri esplicito-implicito, trasparente-occluso, intenzionale/casuale. La capacità di leggere in termini sistemici il campo comunicativo, inquadrando agenti, osservatori e scambi nel loro insieme e ricostruendo come ciascuna relazione modifichi le altre e faccia emergere un significato comunicativo globale, è la competenza più preziosa cui il management deve tendere (Mocci, Penna, Sechi e Spiga, 2010). Poiché nelle organizzazione è presente, come già argomentato, una quota cospicua di *opacità intenzionale* che non permette di rilevare, con i consueti strumenti dell'analisi comunicativa, i fenomeni e le aree di occlusione, è allora fondamentale il ricorso alla lettura sistemica per andare oltre le intenzioni di comunicazione dichiarate, cogliere i veri obiettivi perseguiti da parte di chiunque, management o dipendenti. In sostanza l'attore comunicativo deve possedere, a qualsiasi livello dell'organizzazione e sempre in relazione allo specifico segmento produttivo presidiato, la capacità di riconoscere e discriminare il piano della comunicazione "annunciata" da quello della comunicazione "percepita" dai vari *pubblici*, per evidenziarne incongruenze e scarti, indicatori di silenzio e occlusione.

Il secondo raggruppamento di competenze è attinente all'uso della comunicazione come strumento di definizione della relazione, come creazione di senso, come costruttrice di cultura organizzativa e come indicatrice di clima. Queste competenze possono essere polarizzate nello schema: *sviluppo e relazione versus conflitto*. La dimensione conflittuale contraddistingue sempre più i contesti organizzativi e la comunicazione, col suo complesso di caratteristiche, può di volta in volta essere lo strumento per la risoluzione o per la degenerazione del conflitto stesso. Il *conflitto organizzativo* è *costitutivo delle organizzazioni* e scaturisce dalla diversità degli stessi attori

organizzativi. Come attori intendiamo agenti umani, ma anche soggetti collettivi, cioè strutture organizzative, titolari di obiettivi ed espressione di volontà, piani, programmi, che vengono realizzati individualmente o congiuntamente. La diversità dei soggetti attiene alla natura ed agli interessi di cui sono portatori ed emerge quando i soggetti entrano in relazione. Natura ed interessi possono essere di varie tipologie. La natura può essere la caratteristica strutturale dell'organizzazione, lo scopo unificante, la cultura organizzativa sottesa, la lingua, la religione, l'ideologia. Gli interessi possono essere materiali o immateriali: economici, sociali, culturali, produttivi, speculativi. Natura e interessi intersecano i vari soggetti organizzativi. Il conflitto, che può diventare motore dello sviluppo organizzativo, può degenerare, diventando distruttivo, quando gli attori organizzativi sono incapaci di comprendere, accettare o conciliare la diversità degli interlocutori (Cheli, 2003). L'elemento determinante per gestire la diversità è la comunicazione, soprattutto nel registro dell'esplicito. La competenza comunicativa che ne discende è pertanto quella che riesce a stabilire un'interazione che porti al fluire di un reciproco valoriale, particolarmente nel registro emotivo. Incomprensione o fraintendimenti generano chiusure e dinamiche disfunzionali che si possono perpetuare, portando a conseguenze patologiche della relazione, a fenomeni come *distress*, *mobbing*, *straining*, *burn-out*. Comunicare le emozioni è ormai considerato un fattore di intelligenza (Goleman, 2000) e lo scambio efficace di emozioni proattive porta all'eliminazione della componente distruttiva e disfunzionale del conflitto, per lasciare quella positiva e dinamica che genera sviluppo e crescita. Tuttavia la relazione comunicativa è caratterizzata anche dall'implicito e usa tipologie, come il silenzio, che per la loro ambiguità si prestano anche al gioco di chi, con finalità distruttive, agisce il conflitto per finalità diverse da quelle istituzionali. In questo caso all'attore organizzativo è richiesta la competenza di intuire il conflitto sottostante o l'intenzionalità conflittuale che non sempre correla con l'intenzionalità comunicativa.

Anzi, al contrario, correla negativamente e dove si stabilisce un nucleo conflittuale disfunzionale, etnico, politico, di distribuzione di potere, di interessi economico-finanziari, di carriera, personale, lì sicuramente sul fuoco e al centro dell'interesse sta una relazione comunicativa volontariamente occlusa, elemento di mantenimento del conflitto stesso. Questa occlusione va portata in chiaro per essere gestita e messa sotto controllo. La stessa dinamica può essere trasposta per quanto riguarda il clima organizzativo, nelle sue specifiche variabili. Clima e comunicazione esplicita dovrebbero correlare positivamente, mentre le occlusioni, specie se al servizio del conflitto disfunzionale, sono indicatori di clima non positivo.

In definitiva, date le caratteristiche delle organizzazioni, ogni attore è esposto a processi comunicativi che si sviluppano in un ampio intervallo di modalità, da quelle dirette e perspicue a quelle più implicite e occluse, che sono funzionali ad un'altrettanta varietà di azioni finalizzate al benessere e allo sviluppo, oppure al malessere ed alla crisi conflittuale finanche alla morte organizzativa stessa. È compito del soggetto comunicativo possedere le chiavi di lettura di questi processi, permettendogli di agire consapevolmente ed efficacemente e quindi di operare scelte corrette sia sul piano pratico che su quello etico.

CAPITOLO V

PRIMO STUDIO: LA VALIDAZIONE

5.1 Premessa

La comunicazione organizzativa è un argomento che riveste un ruolo di notevole importanza nelle organizzazioni, un argomento di grande vastità e suscettibile di differenti approcci disciplinari.

Le ricerche in tale campo hanno messo in luce la natura multidisciplinare e strategica di tale costrutto e il ruolo fondamentale che ha nella determinazione della cultura e del clima nelle organizzazioni.

Tali studi hanno innescato l'esigenza di aver a disposizione degli strumenti che consentano di misurare un altro aspetto della comunicazione organizzativa, ossia la parte non esplicita, non chiara, quindi opaca, che riguarda la discomunicazione e il silenzio, facenti parte di un continuum comunicativo: comunicazione-silenzio-discomunicazione. Infatti l'uso del silenzio, della comunicazione implicita e della comunicazione opaca presuppone la capacità di interpretare l'intenzionalità comunicativa degli interlocutori anche in ambito organizzativo. Il silenzio, pur esplicitandosi in prevalenza come mancanza di eloquio, segnale o messaggio, è un oggetto comunicativo a pieno titolo, con cui si possono esprimere concetti, emozioni, informazioni. Tale concetto può essere considerato un modo strategico di comunicare (Anolli, 2002), dove il suo valore comunicativo è evidenziato dall'ambiguità che da una parte ne potenzia il valore e dall'altro rende difficile l'uso, la lettura e l'interpretazione. Baccarani e Golinelli (1992) in ambito organizzativo apprezzano il valore comunicativo del silenzio come momento di "contenimento dei rumori", come un'utile condizione di riflessione per ascoltare i veri processi comunicativi aziendali e predisporre all'azione,

ovvero vedono tale fenomeno come utile per favorire la comunicazione, ma senza la produzione di senso.

Il silenzio invece è, come precedentemente evidenziato, un oggetto comunicativo, un vettore di messaggi, un produttore di senso e di significati, caratteristiche avvalorate da elementi centrali quali l'intenzionalità comunicativa di colui che agisce il silenzio e i processi di valutazione e di ricostruzione di tale intenzionalità da parte dell'interlocutore, facendo anche riferimento alla teoria dell'intenzionalismo di Grice (1957, 1975, 1989). In letteratura non esistono delle scale per la misurazione di tali costrutti, che sono di difficile comprensione per le organizzazioni, anche perché quest'ultime sono orientate ai valori positivi, espliciti della comunicazione e non sanno cogliere le occlusioni comunicative, che potrebbero essere indice di malessere organizzativo. Nelle organizzazioni non si tiene conto di tale malessere, nel timore di provocare azioni che siano capaci di far emergere dei conflitti o che costringano a dolorose riflessioni su disfunzioni, inefficienza e ancora conflitti. Tali processi sono sempre difficili in quanto mettono in evidenza la necessità di un cambiamento, costoso e faticoso al contempo, tanto da poter innescare addirittura dei processi degenerativi delle relazioni personali e del clima organizzativo. Pertanto l'organizzazione tende a rilevare il risultato positivo della comunicazione, se esiste, oppure, viceversa, il mancato risultato conseguito, se non c'è. Forse non sa, non vuole o non le interessa sapere cosa accade quando vi è comunicazione occlusa, perché non la riconosce o semplicemente la ignora. Quindi potrebbe essere molto importante valutare la natura teorica e il valore pragmatico di tali processi, come essi si manifestano e i relativi effetti sull'organizzazione e sui singoli individui.

5.2 Obiettivi e ipotesi

Partendo da tali premesse ed evidenziando ancora una volta la scarsa letteratura di riferimento che inquadra tali fenomeni discomunicativi e silenti attraverso modelli teorici e operativi, il presente lavoro ha come obiettivo quello della costruzione di due strumenti di diagnosi organizzativa volti a verificare il grado di conoscenza e di competenza comunicativa, in relazione ai fenomeni discomunicativi e silenti, in figure di riferimento quali gli apicali (dirigenti e quadri) e i dipendenti, in riferimento al settore sia pubblico che privato.

Nello specifico, in rapporto alla validazione dello strumento complessivo, ci si è posti i seguenti obiettivi:

- 1) creare due versioni dello strumento: una rivolta alle figure apicali (dirigenti e quadri) e un'altra rivolta ai dipendenti facenti parte del settore pubblico e privato.
- 2) valutare le caratteristiche psicometriche delle scale e dei singoli item.
- 3) valutarne la struttura fattoriale;
- 4) valutare il livello di attendibilità delle scale in termini di coerenza interna
- 5) stabilire i punteggi di riferimento per la popolazione di riferimento
- 6) valutare la validità e l'attendibilità di costruito
- 7) valutare eventuali differenze di tipologia aziendale nei punteggi ottenuti nelle scale e sottoscale.

5.3 Gli strumenti

Appare necessario in ambito organizzativo la concettualizzazione della comunicazione che occorre per interpretare i cambiamenti che sono in atto nelle stesse, tanto da poter sostenere che la comunicazione interna ed esterna si stiano trasformando in comunicazione organizzativa (Invernizzi, 1993; Gabrielli e Invernizzi, 1994). Questo conferma l'esigenza di unire in un unico concetto chiave tutta la comunicazione delle

organizzazioni, senza tralasciare il fatto che allo stesso tempo tale attività deve essere diretta come unica dal medesimo organismo o da più organismi, ma in modo integrato e coordinato. Infatti, Invernizzi la concettualizza con il paradigma della “Comunicazione Organizzativa”, ossia l’insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, di scambio e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all’interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l’essenza dell’organizzazione e della sua collocazione nell’ambiente (Invernizzi, 2000). Il nostro principale obiettivo è quello di studiare la comunicazione organizzativa attraverso tale paradigma, che riconosce le modifiche della comunicazione nel tempo e che identifica, comprende e integra tutti i processi comunicazionali necessari alla vita e allo sviluppo dell’organizzazione (Invernizzi, 2000). I quattro livelli che l’autore identifica nella comunicazione organizzativa ricoprono tutte le attività di comunicazione che un’impresa può destinare verso l’esterno e verso l’interno, differenti in relazione agli obiettivi che prospettano, ai contenuti comunicativi e agli strumenti impiegati. Tali livelli sono presenti in tutte le imprese, anche se con peso, a volte, molto differente. Il primo livello è costituito dalla comunicazione funzionale che tratta tutte le informazioni di tipo operativo necessarie a supportare i diversi processi produttivi e decisionali interni e l’attività degli operatori di front-line; inoltre riguarda quelle necessarie a supportare i processi di cooperazione produttiva esterni, per esempio subfornitura e franchising, e di vendita. Gli strumenti impiegati sono i colloqui, le riunioni di lavoro, le circolari informative, le bacheche (Invernizzi, 2000). Il secondo livello è formato dalla comunicazione strategica dell’impresa che riguarda tutte le informazioni necessarie a far conoscere l’impresa nel suo complesso o importanti parti di essa, le sue strategie e le sue politiche ai diversi pubblici, siano interni o esterni (Invernizzi, 2000). È utilizzata per potenziare la visibilità dell’impresa nei confronti delle diverse categorie di dipendenti, giovani da assumere e dell’opinione pubblica in generale. Gli strumenti utilizzati sono le riviste

aziendali, le interviste rilasciate dal top management, la comunicazione interna tramite posta elettronica. Il terzo livello viene definito “comunicazione formativa” e concerne l’attività formativa vera e propria su temi comunicazionali di tipo impersonale e mediato effettuata sia in contesti formativi specialistici sia sul luogo di lavoro (svolta dai capi e dai manager) (Invernizzi, 2000). Gli strumenti della comunicazione formativa utilizzati sono quelli tipici della formazione tradizionale d’aula (scelta dei contenuti da trasmettere) e quelli di tipo interpersonale che si impiegano nell’attività di training on the job (i capi mettono in atto processi comunicativi adeguati con i propri collaboratori al fine di addestrarli a impiegare quelle stesse modalità nei rapporti con i clienti). Il quarto ed ultimo livello è costituito dalla comunicazione creativa, quella che si attua in tutte le situazioni poste in essere al fine di realizzare occasioni di scambio e di dialogo sia verticale che orizzontale, dove il sapere si trasferisce e si crea, spesso in modo informale (Invernizzi, 2000). Gli strumenti utilizzati sono per lo più di tipo interpersonale, come ad esempio il “brainstorming”.

Il fine complessivo della comunicazione organizzativa è comunicare in positivo la propria essenza di impresa ed esplicitare i propri valori sia ai dipendenti, sia agli stessi dirigenti, alla collettività, agli enti, allo stato, ma anche ai clienti, ai fornitori, ai compratori di azioni. Tuttavia unificare in un singolo concetto il fatto di comunicare per crescere, di comunicare professionalmente, di comunicare per formare, di comunicare per creare ci pone davanti ad un paradigma robusto, ma che presenta anche delle rigidità. Infatti il tipo di comunicazione che viene analizzata parte sempre da valori positivi per andare sempre verso esiti positivi. Parliamo sempre e soltanto di comunicazione esplicita, che ha un preciso obiettivo, che ha un preciso contenuto e per sua natura tende a sottostimare la complessità della comunicazione escludendo i processi discomunicativi che hanno una loro precisa logica. Qui invece vogliamo indagare sulle competenze comunicative dei componenti dell’organizzazione anche

rispetto ad altri assi differenti da quello della comunicazione, come l'asse discomunicativo. Sulla base del paradigma di Invernizzi abbiamo costruito due questionari, che costituiscono due versioni di un questionario riguardante la discomunicazione: una versione rivolta alle figure apicali (dirigenti e quadri) e una seconda versione semplificata rivolta ai dipendenti, tenendo conto del ruolo svolto all'interno delle organizzazioni. Il questionario per i dirigenti diventa molto più ricco e articolato perché riteniamo che il dirigente debba avere competenze comunicative più accentuate rispetto al dipendente.

5.3.1 Il Questionario per i dipendenti

Per quanto riguarda il questionario per i dipendenti, tenendo conto che le competenze comunicative che tali attori comunicativi posseggono sono prevalentemente prassiche e sono state costruite attraverso varie esperienze, sia all'interno dell'azienda che tramite interazioni sociali, si ipotizza in generale di poter rilevare competenze strutturate nelle aree che influenzano particolarmente il vissuto lavorativo, vale a dire il rapporto con il management, le relazioni interpersonali, la generale condizione lavorativa, il clima specifico vissuto nell'azienda. Si ipotizza che i dipendenti non posseggano specifiche competenze nell'area della discomunicazione se non in riferimento ai rapporti con interlocutori diretti. Si ipotizza peraltro che le competenze comunicative attive ed esplicite vengano utilizzate per migliorare la propria immagine e la propria posizione in seno all'organizzazione.

Il questionario per i dipendenti è composto da 37 item che fanno riferimento alle aree di pertinenza delle quattro suddivisioni del paradigma di Invernizzi (2000), ampliate con item che si pongono l'obiettivo di stimare la padronanza e la competenza dei dipendenti stessi nell'uso di registri discomunicativi.

Il questionario è stato costruito al fine di saturare 6 dimensioni, nello specifico:

- 1 – Una dimensione che renda conto della propensione a utilizzare direttamente o interagire in contesti che vedono l'uso di registri occlusi, silenti, ellittici, menzogneri nell'interazione comunicativa rispetto agli altri attori organizzativi interni.
- 2 – Una dimensione che renda conto della consapevolezza che la comunicazione è strumento di mediazione della relazione gerarchica e interpersonale, soprattutto in presenza di relazioni conflittuali.
- 3 - Una dimensione che renda conto della difficoltà a interpretare e contestualizzare i messaggi impliciti.
- 4 - Una dimensione che spieghi la propensione a riconoscere nella comunicazione un vettore privilegiato di immagine positiva e di benessere.
- 5 - Una dimensione che spieghi la consapevolezza e la propensione ad usare la comunicazione esplicita ed attiva nelle relazioni che possono creare o sviluppare idee e relazioni positive.
- 6 Una dimensione che renda conto dell'uso attivo e consapevole dei sistemi di comunicazione, dei ruoli comunicativi e dei vincoli che i sistemi pongono.

5.3.2 Il Questionario per le figure Apicali

Il questionario per le figure apicali è costituito da 63 item, i quali sono stati suddivisi e presi in considerazione tramite scale separate in base ai quattro livelli di comunicazione organizzativa previsti dal paradigma di Invernizzi (2000). Ciascun livello, *funzionale*, *strategico*, *formativo e creativo*, è stato considerato come un costrutto a sé stante, sia per ragioni teoriche che per ragioni metodologiche-operative. Teoricamente si può affermare che la ripartizione di Invernizzi (2000), nell'individuare specifici attori e destinatari per ogni suddivisione, implicitamente riconosce che l'attore organizzativo interessato possa avere esperienze specifiche e competenze diverse in relazione al segmento organizzativo presidiato ed alla sua personale attività e coinvolgimento in

quel settore. Come operatore attivo può dunque trovarsi prevalentemente più coinvolto nell'interazione con specifici destinatari e meno coinvolto con altri. Utilizzare quattro costrutti può dar modo di scandagliare più a fondo e più analiticamente le competenze e far emergere le aree necessarie di potenziamento e approfondimento. Ogni scala è stata costruita per saturare due dimensioni: la dimensione "comunicazionale", che si riferisce alle competenze comunicative attive o propositive, e la dimensione "discomunicazionale", che fa riferimento a registri discomunicativi, silenti, opachi, ovvero a un uso prevalentemente statico e tradizionale (puramente informativo) della comunicazione. Le risposte agli item sono fornite sul grado di adesione o di accordo al costrutto presentato, mediante una scelta basata su una scala Likert a 5 passi.

Nel dettaglio il questionario generale è composto da 4 scale indipendenti, così costituite:

1. **scala della comunicazione funzionale:** composta da 15 item, volta ad accertare le competenze dei dirigenti sulla comunicazione funzionale ovvero la competenza nei processi comunicativi che supportano direttamente i diversi processi produttivi e decisionali nonché l'attività di direzione degli operatori dell'organizzazione.
2. **scala della comunicazione strategica:** composta da 17 item, volta a stimare la competenza nei processi comunicativi strategici, cioè riferiti ai diversi pubblici interni o esterni dell'organizzazione.
3. **scala della comunicazione formativa:** composta da 14 item, mirata a misurare la competenza dei dirigenti nell'ambito dei processi formativi sia in contesti specialistici che nella formazione continua o ricorrente sul luogo di lavoro
4. **scala della comunicazione creativa:** composta da 17 item, volta a rilevare la competenza nel porre in essere occasioni di scambio e di dialogo intersoggettivo e nella generazione e trasmissione del sapere innovativo e della soluzione dei problemi.

5.3.3. Scale per la misurazione del criterio di validità dei questionari

Il clima consiste nel tentativo di dare senso e ordine a stimoli esterni. È un percorso che viene effettuato a livello individuale in base alle rappresentazioni mentali interne e attraverso il quale vengono ordinati anche attributi dell'ambiente di lavoro (D'Amato e Majer, 2005).

È una variabile critica in quanto evidenzia la qualità della vita di ogni singolo individuo nell'organizzazione, in relazione all'influenza dimostrata sulla sua motivazione, sull'investimento personale e anche sulle relazioni interpersonali e di fiducia verso la stessa. Gli stessi imprenditori e manager sono sempre più orientati a evidenziare che un buon clima organizzativo è un buon indice per la valutazione e il conseguimento degli obiettivi aziendali, sempre più ambiziosi, che l'organizzazione stessa si pone. Il clima organizzativo esercita una notevole influenza, all'interno delle organizzazioni, sulla comunicazione e sul tipo di relazioni fra gruppi e persone (Garzitto, 2006). Pertanto riteniamo che opportune analisi di clima possano verificare contestualmente come questo costrutto intervenga nel mediare i comportamenti collettivi e individuali organizzativi di tipo comunicativo e che il clima stesso possa essere considerato come variabile dipendente e quindi determinato dai livelli di qualità della comunicazione che effettivamente nell'organizzazione si stabiliscono. Quindi alti livelli comunicativi disfunzionali possono preannunciare un clima organizzativo di certo non ottimale e, viceversa, il clima stesso può essere predittore di comportamenti disfunzionali. Per verificare tale interazione abbiamo realizzato due strumenti di diagnosi organizzativa, uno destinato ai dipendenti e l'altro alle figure apicali, dove abbiamo inserito specifiche misure di clima, volte a rilevare i livelli e i fattori climatici organizzativi e allo stesso tempo le competenze dei registri discomunicativi presenti nelle organizzazioni.

In letteratura esistono vari strumenti per la rilevazione del clima organizzativo, ma uno dei pochi che presenta dei lavori di validazione in riferimento ad un contesto del tutto

italiano è il M_DOQ10 ossia D'Amato_Majer Organizational Questionnaire 10, così chiamato in base ai nomi dei suoi due autori (Majer e D'Amato, 2001). Tale questionario multifattoriale, che permette una rilevazione di tipo quantitativo per la diagnosi certa del clima in azienda, è costruito in modo da rispettare la legislazione italiana in materia di privacy ed è formato da 70 item divisi su 10 fattori, ovvero 1)comunicazione, 2)autonomia, 3)team, 4)coerenza, 5)job description, 6)job involvement, 7)equità, 8)leadership, 9)innovatività e 10) dinamismo_sviluppo, variabili definite indispensabili, dal punto di vista dell'analisi della letteratura sia nazionale che internazionale, per definire il costrutto di clima.

Nello specifico nella versione del nostro questionario per i dipendenti abbiamo inserito come fattori del M_DOQ10 due assi, ovvero l'asse 1 della comunicazione (disponibilità e chiarezza nella diffusione delle informazioni), comprendente 12 item, e l'asse 8 della leadership (relazioni e comunicazioni con i superiori), comprendente 8 item. Per quanto riguarda l'asse 1 tale fattore valuta le percezioni relative alla diffusione dell'informazione, sia verso l'alto che verso il basso, ovvero se essa si effettua apertamente, facilmente, liberamente, o se vengono posti ostacoli da parte dell'organizzazione o da chi in essa occupa posizioni nodali nelle reti informative. Invece l'asse 8 analizza le percezioni relative allo stile di comando dei superiori e indaga sulla lontananza dai superiori e sull'autorità incerta (Stern, 1970; Payne e Pheysey, 1971). Esso prende in considerazione l'apertura nelle relazioni verticali, ovvero la comunicazione tra impiegati e dirigenti e la disponibilità di questi ultimi ad accettare e considerare i subordinati e a fornire un giudizio positivo alle loro richieste di sviluppo e alle rivendicazioni alla Direzione generale (Sim e LaFollette, 1975, D'amato e Majer, 2005). Per quanto riguarda la versione del questionario destinata alle figure apicali abbiamo inserito come dimensioni del M_DOQ10 l'asse 1 della comunicazione precedentemente citato (12 item), l'asse 4 di coerenza (immagine dell'organizzazione e

declinazione operativa degli orientamenti strategici), comprendente 8 item, l'asse 8 della leadership, anch'esso precedentemente citato (8 item), l'asse 9 dell'innovazione (vitalità organizzativa e propensione/incentivazione dell'innovazione), comprendente 5 item. In riferimento all'asse 1 possiamo aggiungere a quanto detto in precedenza che fanno parte di questa dimensione le affermazioni inerenti alle percezioni riguardanti la disponibilità e i flussi di comunicazione. Per quanto concerne l'asse 4 va detto che tale fattore fa riferimento alla congruenza delle politiche aziendali e alla definizione delle mete organizzative (Tagiuri, 1968), anche con riferimento al mondo circostante esterno all'organizzazione. Inoltre esso è connesso alla variabile standard/livelli di prestazione, intesa come l'importanza percepita degli obiettivi e dei livelli di prestazione impliciti ed espliciti, in un contesto in cui l'accento è posto sul fare un buon lavoro e la sfida è rappresentata dalle mete individuali e di gruppo (Litwin e Stringer, 1968). In breve si può dire che tale dimensione valuta le percezioni relative alla coerenza e all'efficacia del funzionamento dell'azienda, facendo riferimento alla coerenza del rapporto tra definizione degli obiettivi, presa di decisione e loro declinazione operativa. Per quanto riguarda l'asse 8 si può aggiungere a quanto detto in precedenza che esso fa riferimento alla concettualizzazione di Schneider e Bartlett (1968; 1970) ed è connesso alla dimensione di distacco (Friedlander e Margulis, 1969) nonché alla variabile struttura/gerarchia (Campbell et al., 1970; Majer e D'Amato, 2005). Per quanto riguarda l'asse 9 esso va inteso come incoraggiamento di programmi inconsueti e stimolanti (Stern, 1970; Payne e Pheysey, 1971) e come orientamento alla sfida e al rischio, vale a dire come l'insieme delle pratiche e delle politiche organizzative che incoraggiano, tra i dipendenti, alti standard di prestazioni e l'accettazione di rischi ragionevoli (Gavin e Howe, 1975).

5.4 Il disegno sperimentale

Al fine di raggiungere gli obiettivi sopra descritti si ritiene opportuno utilizzare un disegno con una sola variabile indipendente, in relazione alla tipologia di azienda (1 = pubblico; 2 = privato). Le variabili dipendenti considerate sono i livelli di competenza comunicativa per come sono misurati dai questionari costruiti.

5.4.1 Il campione

5.4.1.1. Il campione dei dipendenti

Il campione è stato composto da 722 partecipanti (564 maschi e 158 femmine) di età compresa tra i 26 e i 58 anni. Tutti i partecipanti erano dipendenti facenti parte del settore pubblico e del settore privato di aziende della Provincia di Cagliari. Il campione complessivo di 722 partecipanti è stato suddiviso, tramite estrazione casuale appaiata per tipo di settore aziendale (pubblico e privato), in due campioni di 361 partecipanti l'uno (282 maschi e 79 femmine). Su un campione sono state condotte le analisi fattoriali esplorative mentre sul rimanente campione sono state condotte le analisi fattoriali confirmative.

5.4.1.2. Il campione delle figure apicali

Il campione è stato composto da 280 partecipanti (182 maschi e 98 femmine) di età compresa tra i 26 e i 58 anni. Tutti i partecipanti erano dirigenti o quadri facenti parte del settore pubblico e del settore privato. Il campione complessivo di 280 partecipanti è stato suddiviso, tramite estrazione casuale appaiata per tipo di settore aziendale (pubblico e privato), in due campioni di 140 partecipanti l'uno (91 maschi e 49 femmine). Su un campione sono state condotte le analisi fattoriali esplorative mentre sul rimanente campione sono state condotte le analisi fattoriali confirmative.

5.5 La Procedura

Gli strumenti utilizzati per la misurazione della competenza comunicativa delle figure apicali e dei dipendenti e le scale del M_DOQ10 per indagare le relazioni tra percezione del clima comunicativo e competenze comunicative specifiche sono state somministrate e completate interamente da tutti i partecipanti. È stata inoltre prevista un'alternanza casuale nell'ordine di presentazione attraverso la creazione di “pacchetti” consegnati a ciascuno dei partecipanti in modo da verificare un'eventuale influenza data dall'ordine di somministrazione delle scale. La somministrazione è avvenuta in un ambito di gruppo allargato. I pacchetti dei questionari erano preceduti da un breve presentazione nella quale veniva spiegata in modo sintetico la finalità della ricerca, assicurando i soggetti sulle tutele di legge in ordine al trattamento dei dati e all'anonimato delle risposte. L'ultima pagina del questionario prevedeva alcune risposte a dati socio anagrafici (età, genere, settore aziendale, ecc...).

5.6 Analisi dei dati

I dati relativi agli strumenti per la misurazione del livello di competenza comunicativa sono stati analizzati con l'ausilio dei software SPSS 15 - 17 e EQS 6.1 al fine di individuare la struttura fattoriale dei questionari in argomento, valutarne l'affidabilità e la validità ed infine misurare l'effetto delle differenze di tipologia aziendale, in riferimento al settore pubblico e privato, sui punteggi ottenuti nei questionari. Per quanto riguarda l'individuazione della struttura fattoriale, dopo aver proceduto alla verifica dell'adeguatezza delle variabili e della fattorializzabilità della matrice di correlazione, è stata effettuata per ogni questionario un'Analisi Fattoriale Esplorativa con il metodo delle componenti principali seguita da un'Analisi Fattoriale Confermativa con la procedura della massima verosimiglianza. Per verificare il buon adattamento dei dati al modello sono stati calcolati i seguenti indici: CFI (Comparative Fit Index), NNFI

(Non Normed Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), RMSR (Root mean square residuals) e χ^2 (Chi Quadro).

Sulle rispettive scale dei distinti questionari, (dipendenti/dirigenti), così come definite nei precedenti paragrafi (par. 5.3.1 e 5.3.2) è stata condotta un'Item Analysis che ha richiesto il calcolo per ogni item di media, deviazione standard, asimmetria, curtosi, una Reliability Analysis, condotta attraverso il calcolo per ogni scala e sottoscala dell'alfa di Cronbach e il calcolo per ogni item della correlazione inter-item totale, e una Validity Analysis condotta attraverso la correlazione delle scale in questione con le scale scelte del questionario MDOQ_10 che misurano diverse caratteristiche correlate al costrutto della competenza comunicativa.

5.7. Risultati

Le analisi sopra descritte sono state condotte separatamente sui dati relativi a ognuno dei questionari sopradescritti (apicali e dipendenti). Di seguito saranno presentati, separatamente per ogni questionario, i risultati concernenti l'Analisi Fattoriale Esplorativa e Confermativa e l'Item Analysis.

5.7.1 Risultati relativi al questionario per i dipendenti

5.7.1.1. Analisi Fattoriale Esplorativa

Sulle variabili sottoposte ad analisi è stata condotta una verifica preliminare relativa all'adeguatezza delle variabili e alla fattorializzabilità della matrice di correlazione al fine di verificare se la distribuzione delle frequenze non si discostasse troppo dalla normalità (Barbaranelli, 2003; Barbaranelli e Natali, 2005). Per quest'ultima ragione, poiché valori di curtosi $> |1|$ possono creare dei problemi, sono stati eliminati 3 item (item 3, item 22 e item 34). Le analisi per la verifica della fattorializzabilità della matrice di correlazione sono state condotte attraverso il calcolo di alcuni coefficienti

(tramite il test KMO e il test di sfericità di Bartlett), i quali hanno evidenziato: l'adeguatezza campionaria relativa ad ogni variabile (test KMO>.70) e il fatto che la matrice di correlazione è significativamente diversa da una matrice identità (test di Sfericità di Bartlett significativo con $\chi^2 = 2511,804$; df=666; Sig.= .000). Le assunzioni per la realizzazione dell'analisi fattoriale esplorativa sono quindi state soddisfatte. Si è pertanto proceduto alla realizzazione di suddette analisi adottando il metodo della fattorializzazione per componenti principali (rotazione oblimin). Le prime analisi condotte per testare il modello hanno subito evidenziato una difficoltà ad identificare una struttura fattoriale chiara a causa di alcuni item che saturavano in più fattori. Si è pertanto deciso di eliminare 6 item: l'item 6, l'item 8, l'item 10, l'item 11, l'item 16 e l'item 24. La nuova analisi fattoriale ha prodotto l'estrazione di 6 fattori, visualizzabili nella Tabella 1, che spiegano complessivamente il 53% della varianza. I fattori estratti sono descritti qui sotto in dettaglio, in relazione alla specifica espressione del punteggio:

Fattore n. 1 (Item 5, 22, 36, 37) – Comunicazione volutamente menzognera, reticente, ellittica: Il fattore rende conto della propensione o tollerabilità a usare registri occlusi, silenti, ellittici, menzogneri. Valori alti di punteggio nel fattore esprimono una propensione, valori bassi esprimono scarsa dimestichezza e tollerabilità.

Fattore n. 2 (Item 12, 23, 25, 26, 27, 28) – Comunicazione conflittuale, mediata dalla relazione gerarchica e interpersonale. Il fattore rende conto della difficoltà a comunicare quando la relazione è conflittuale ovvero mediata da relazioni gerarchiche in conflitto. Valori alti di punteggio nel fattore esprimono una difficoltà a comunicare, valori bassi esprimono maggiore capacità di gestire il conflitto.

Fattore n. 3 (Item 15, 17, 30, 32) – Difficoltà di comprendere la comunicazione occlusa, silente, opacizzata. Il fattore rende conto della difficoltà a tollerare, interpretare e contestualizzare i messaggi impliciti. Valori alti di punteggio nel fattore esprimono

una difficoltà a interpretare silenzio e messaggi impliciti, valori bassi esprimono maggiore capacità di contestualizzare i messaggi e dotarli di significato.

Fattore n. 4 (Item 2, 20, 31, 33, 35) – Comunicazione come mezzo di diffondere una positiva immagine di sé e dell'organizzazione. Valori alti di punteggio nel fattore rendono conto del riconoscimento della comunicazione quale vettore di immagine positiva e di benessere. Valori bassi esprimono sfiducia in tale capacità.

Fattore n. 5 (Item 1, 4, 7, 9) – Comunicazione mediatrice della competizione e dello sviluppo di idee e relazioni positive anche se divergenti. Il fattore rende conto della consapevolezza del ruolo della comunicazione esplicita e del conflitto costruttivo. Valori alti di punteggio nel fattore esprimono consapevolezza e capacità critica, valori bassi esprimono rigidità a utilizzare esplicitamente la comunicazione conflittuale.

Fattore n. 6 (Item 13, 14, 19, 21, 29) – Conoscenza delle dinamiche comunicative attive e interpretative dei messaggi. Il fattore rende conto della consapevolezza del ruolo della comunicazione esplicita nel conflitto costruttivo, dell'uso attivo e consapevole dei sistemi di comunicazione, dei ruoli comunicativi e dei vincoli che i sistemi stessi pongono. Valori alti di punteggio nel fattore esprimono consapevolezza e capacità critica, valori bassi esprimono difficoltà a riconoscere e utilizzare i modelli comunicativi usuali dell'interazione umana e organizzativa.

item	fattore 1	fattore 2	fattore 3	fattore 4	fattore 5	fattore 6
item36a	.787	.108	.037	-.034	-.038	.156
item37a	.779	.071	.021	-.056	-.012	.159
item22a	-.539	.054	.137	.032	-.124	.177
item5a	.336	-.064	.255	-.049	-.262	-.122
item26a	.260	.692	-.094	-.002	.037	-.020
item27a	.188	.674	.214	-.099	.074	-.237
item28a	-.232	.673	.008	-.028	-.176	-.091
item12a	-.089	.460	-.171	.016	.157	.179
item25a	-.013	.417	-.060	.036	-.283	.056
item23a	.107	.329	.098	-.232	-.126	.173
item15a	-.012	-.131	.621	-.035	-.020	.198
item32a	-.119	-.054	.593	.052	-.048	-.091
item30a	.243	.173	.537	.108	.012	.060
item17a	-.090	-.005	.331	-.008	.207	.180
item33a	.114	.039	.184	.781	.104	-.142
item35a	.162	-.189	-.116	.690	-.067	-.086
item31a	-.182	.054	.176	.682	.048	.054
item2a	-.044	-.078	-.047	.538	-.160	.027
item20a	-.149	.220	-.065	.471	-.052	.264
item9a	-.083	.006	.131	.144	-.620	-.059
item4a	-.128	-.033	-.222	-.015	-.619	.136
item1a	.177	.011	-.075	.043	-.490	.108
item7a	-.063	.041	.315	-.047	-.471	-.169
item14a	-.023	-.055	.231	-.065	-.013	.659
item13a	.233	-.094	.294	-.129	-.209	.530
item21a	-.185	.012	-.224	.147	-.235	.442
item19a	.253	.048	-.063	-.012	.029	.362
item29a	-.182	.131	-.017	.191	.005	.354

Tabella 1 Matrice ruotata delle saturazioni del questionario dei dipendenti

5.7.1.2. Analisi fattoriale confermatoria

Per verificare e confermare la bontà delle conclusioni emerse dall'Analisi Fattoriale Esplorativa sul secondo campione di dati è stata condotta un'Analisi Fattoriale Confermativa (CFA). L'analisi è stata condotta con il metodo di massima verosimiglianza (Bentler, 1990) e la corrispondenza tra il modello testato e la struttura ipotizzata del *goodness of fit* è stata valutata dagli indici: RMSEA = .07, CFI = .93, NNFI = .90 e RMSR = .03; inoltre il modello che ne deriva è caratterizzato da $\chi^2 = 770.74$, con $p = .009$ (figura 4).

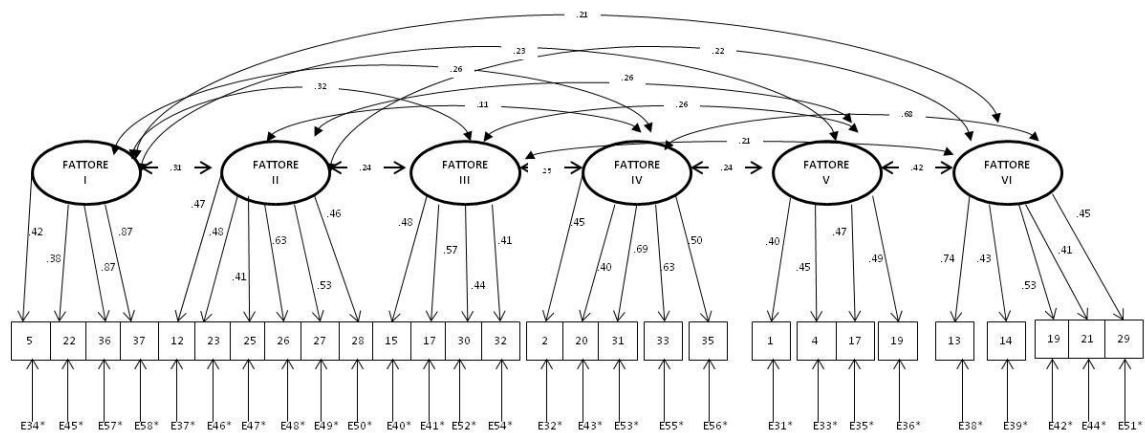


Figura 4- Modello fattoriale del questionario dei dipendenti

5.7.1.3.Item analysis

Per ogni item del questionario si è proceduto al calcolo della media, deviazione standard e della intercorrelazioni item - totale (Tabella 2). La colonna della correlazioni item-totale mette in evidenza punteggi $> .30$ e consente di affermare il buon accordo e la coerenza esistente tra gli item della scala.

Al fine di valutare l'affidabilità dello strumento è stata calcolata l'Alfa di Cronbach che risulta essere di .72, confermando una buona coerenza interna, ovvero un buon grado di accordo tra gli item. E' stata condotta un'analisi dell'affidabilità anche per i 6 fattori evidenziati dall'analisi fattoriale e i risultati mostrano livelli di attendibilità interna elevati (fattore 1 : $\alpha = .53$; fattore 2 : $\alpha = .58$; fattore 3 : $\alpha = .51$; fattore 4 : $\alpha = .66$; fattore 5 : $\alpha = .53$; fattore 6: $\alpha = .52$), conformi ai criteri standard di accettabilità (Bagozzi, 1994; Pedhazur e Pedhazur, 1991).

item	media	sd	corr. I/T
item1a	3.061	1.233	.341
item2a	4.154	1.093	.318
item4a	3.723	1.250	.316
item5a	2.182	1.306	.389
item7a	2.684	1.302	.387
item9a	3.777	1.264	.383
item12a	3.575	1.300	.302
item13a	2.223	1.160	.329
item14a	2.902	1.357	.365
item15a	2.623	1.253	.369
item17a	2.771	1.267	.385
item19a	3.067	1.145	.330
item20a	3.852	1.127	.368
item21a	3.536	1.395	.320
item22a	3.503	1.216	.330
item23a	2.550	1.189	.332
item25a	2.997	1.260	.311
item26a	2.587	1.377	.30
item27a	2.486	1.311	.358
item28a	3.042	1.162	.369
item29a	3.545	1.278	.379
item30a	2.489	1.302	.337
item31a	4.050	1.107	.371
item32a	2.941	1.324	.397
item33a	3.802	1.300	.387
item35a	4.293	.985	.320
item36a	2.154	1.226	.358
item37a	2.084	1.265	.309

Tabella 2 Medie, deviazioni standard e correlazioni item-totale

5.7.1.4 Differenze tra le medie

Al fine di esplorare le differenze ascrivibili al tipo di azienda è stata condotta un'analisi della varianza multivariata, considerando come variabile indipendente il tipo di azienda (pubblico e privato) e come variabile dipendente sia i punteggi totali ottenuti alla due scale del M_DOQ10 sia i punteggi ottenuti nelle diverse sottoscale del questionario costruito ad hoc per i dipendenti. L'effetto univariato del tipo di azienda risulta significativo ($F= 4.575$; $Sig= .039$) per la sottodimensione relativa alla comunicazione volutamente menzognera, reticente, ellittica. I dipendenti pubblici ($M = 2.76$; $SD = .054$) riportano un livello di propensione relativo a tale comunicazione significativamente superiore a quello dei privati ($M = 2.4$; $SD = .051$). Inoltre emerge un effetto univariato rispetto alla sottodimensione relativa alla comunicazione mediatrice della competizione e della divergenza di interessi ($F=12.857$; $Sig = .000$). Anche in questo caso i

dipendenti pubblici ($M = 3.484$; $SD = .058$) riportano un livello di propensione per tale comunicazione significativamente superiore a quello dei privati ($M = 3.196$; $SD = .055$). Infine, rispetto al fattore leadership del M_DOQ10, emerge una differenza significativa rispetto alla tipologia aziendale ($F=9.863$; $Sig = .002$). I dipendenti pubblici evidenziano valori medi ($M = 3.406$; $SD = .052$) superiori rispetto ai dipendenti privati ($M = 3.181$; $SD = .049$).

5.7.2 Risultati relativi al questionario per le figure apicali

5.7.2.1 - *Analisi Fattoriale Esplorativa della scala della comunicazione funzionale*

Sulle variabili sottoposte ad analisi è stata condotta una verifica preliminare relativa all'adeguatezza delle variabili e della fattorializzabilità della matrice di correlazione al fine di verificare se la distribuzione delle frequenze non si discostasse troppo dalla normalità (Barbaranelli, 2003; Barbaranelli e Natali, 2005). Per quest'ultima ragione, poiché valori di curtosi $> |1|$ possono creare dei problemi, sono stati per ogni scala eliminati determinati item, ovvero per la scala funzionale sono stati eliminati gli item numeri 46, 47 e 56., Le analisi per la verifica della fattorializzabilità della matrice di correlazione sono state condotte attraverso il calcolo di alcuni coefficienti (tramite il test KMO e il test di sfericità di Bartlett), i quali hanno evidenziato l'adeguatezza campionaria relativa ad ogni variabile (test KMO=.685) e il fatto che la matrice di correlazione è significativamente diversa da una matrice identità (test di Sfericità di Bartlett significativo con $\chi^2 = 187.357$; $df=66$; $p = .000$). Le assunzioni per la realizzazione dell'analisi fattoriale esplorativa sono quindi state soddisfatte. Si è pertanto proceduto alla realizzazione di suddetta analisi adottando il metodo della fattorializzazione per componenti principali (rotazione obliqua). L'analisi fattoriale ha prodotto l'estrazione di 2 fattori visualizzabili nella Tabella 3 , che spiegano

complessivamente il 37% della varianza. Il primo fattore è composto dagli item 32, 4, 26, 10, 42 e 43 ed è riconducibile alla dimensione della *competenza discomunicativa*. Il secondo è composto dagli item 38,47, 50, 27 e 7 ed è attribuibile alla *competenza comunicativa diretta*. Il primo fattore rende conto della capacità, a prescindere dal valore etico dell'azione, di utilizzare registri di comunicazione ellittica, menzognera, occlusa, silente, per raggiungere finalità operative vitali per il funzionamento l'organizzazione. Il secondo fattore invece indica una consapevolezza che la comunicazione segue precisi modelli teorici, che non è un fatto spontaneo, ma sottostà a precise regole tecniche e semantiche , anche di natura etica (comunicazione veritiera), che devono essere ottemperate affinché la stessa si riveli strumento strategico efficace per la vita organizzativa.

Funzionale		
n item	1	2
item32a	,705	-,033
item4a	,685	-,162
item10a	,681	,232
item26a	,560	-,130
item42a	,555	-,043
item17a	,421	,314
item38a	,121	,601
item47a	-,049	,593
item50a	-,076	,578
item27a	-,214	,549
item7a	,085	,474

Tabella 3- Matrice ruotata delle saturazioni della scala funzionale per le figure apicali

5.7.2.2. - Analisi Fattoriale Esplorativa della scala strategica

Dalle variabili della scala strategica sottoposte ad analisi sono stati eliminati gli item 11, 59, 62, 12 e 33, poiché presentavano valori di curtosi $> |1|$. Il test KMO e il test di sfericità di Bartlett hanno evidenziato l'adeguatezza campionaria relativa ad ogni variabile (test KMO=.696) e il fatto che la matrice di correlazione è significativamente

diversa da una matrice identità (test di Sfericità di Bartlett significativo con $\chi^2=161.94$; $df=36$; $p= .000$). Le assunzioni per la realizzazione dell'analisi fattoriale esplorativa sono quindi state soddisfatte. Si è pertanto proceduto alla realizzazione della suddette analisi adottando il metodo della fattorializzazione per componenti principali (rotazione oblimin). L' analisi fattoriale ha prodotto l'estrazione di 2 fattori, visualizzati nella Tabella 4 , che spiegano complessivamente il 45% della varianza. Il primo fattore è composto dagli item 22, 29, 16, 57, 41, 48 e 52 ed è riconducibile alla dimensione della competenza comunicativa diretta. Il secondo è composto dagli item 54, 55, 36, 9 e 20 ed è attribuibile alla competenza discomunicativa.

Strategico		
n item	fattore 1	fattore 2
item29a	,688	-,017
item16a	,680	-,085
item22a	,649	,022
item48a	,507	,086
item57a	,486	-,166
item52a	,434	,296
item41a	,412	-,057
item55a	,064	,749
item54a	-,031	,725
item36a	,064	,628
item9a	-,145	,594
item20a	-,053	,504

Tabella 4- Matrice ruotata delle saturazioni della scala strategica per le figure apicali

Il primo fattore indica la propensione a comunicare con i propri pubblici di riferimento in modo veritiero, completo, coerente con i dati e i messaggi, senza abusare del registro persuasivo, ma entrando nel merito specifico delle questioni da comunicare. Il secondo fattore invece indica, in presenza di una interazione problematica o conflittuale con i propri pubblici di riferimento o i propri stakeholder, una capacità a gestire la complessità e la problematicità dei messaggi, anche quando il messaggio coinvolge

aspetti etici, di salute e sicurezza delle persone coinvolte, superando imbarazzo, riluttanza, resistenza a comunicare, a discutere, a socializzare i dati problematici organizzativi, utilizzando tutti i registri dell'implicito a disposizione.

5.8.2.3 - *Analisi Fattoriale Esplorativa della scala formativa*

Dalle variabili della scala formativa sottoposte ad analisi sono stati eliminati gli item 34, 44, 39, 51 e 49, poiché presentavano valori di curtosi $> |1|$. Il test KMO e il test di sfericità di Bartlett hanno evidenziato l'adeguatezza campionaria relativa ad ogni variabile (test KMO=.705) e il fatto che la matrice di correlazione è significativamente diversa da una matrice identità (test di Sfericità di Bartlett significativo con $\chi^2=103.117$; $df=45$; $p=.001$). Le assunzioni per la realizzazione dell'analisi fattoriale esplorativa sono quindi state soddisfatte. Si è pertanto proceduto alla realizzazione delle analisi sunnominata adottando il metodo della fattorializzazione per componenti principali (rotazione oblimin). L'analisi fattoriale, ha prodotto l'estrazione di 2 fattori visualizzati nella Tabella 5, che spiegano complessivamente il 48% della varianza. Il primo fattore è composto dagli item 23, 53, 1, 58, 5 ed è riconducibile alla dimensione della *valenza comunicativa*. Il secondo è composto dagli item 8, 60, 28, 63 ed è attribuibile alla *competenza comunicativa critica*. Il primo fattore indica l'attitudine a utilizzare in campo formativo, sia formale (aula) che in campo (*by doing*), modelli di interazione comunicativa caratterizzati dalla fissità, asimmetria e talvolta conflitto della relazione docente-studente, ove la comunicazione è solo mero trasferimento di informazione. Solo bassi valori indicano invece la possibilità che la relazione comunicativa sia più aperta e tendenzialmente simmetrica e che punti ad ancorarsi al sistema di conoscenze già posseduto dal discente. Il secondo fattore indica la propensione dei soggetti a considerare criticamente la comunicazione formativa, sia come stimolo all'impegno e all'attenzione del discente, sia come recupero del suo pregresso patrimonio di

conoscenze da utilizzare in campo formativo, sia ancora come attenzione alla multilateralità e complessità della rete comunicativa formativa. Bassi valori attestano una scarsa attenzione a questi temi, privilegiando comunicazioni più asimmetriche e tradizionali.

Formativo		
n item	fattore1	fattore 2
item23a	,704	,067
item53a	,581	-,210
item1a	,563	-,038
item5a	,487	,125
item58a	,429	,031
item8a	-,018	,741
item60a	,062	,689
item28a	-,189	,550
item63a	,192	,433

Tabella 5 Matrice ruotata delle saturazioni della scala formativa per la figure apicali

5.7.2.4 - Analisi Fattoriale Esplorativa della scala creativa

Dalle variabili della scala creativa sottoposte ad analisi sono stati eliminati gli item 6, 40,19, 21 e 25, poiché presentavano valori di curtosi $> |1|$. Il test KMO e il test di sfericità di Bartlett hanno evidenziato l'adeguatezza campionaria relativa ad ogni variabile (test KMO=.693) e il fatto che la matrice di correlazione è significativamente diversa da una matrice identità (test di Sfericità di Bartlett significativo con $\chi^2=216.652$; $df=78$; $p= .001$). Le assunzioni per la realizzazione dell'analisi fattoriale esplorativa sono quindi state soddisfatte. Si è pertanto proceduto alla realizzazione di suddetta analisi adottando il metodo della fattorializzazione per componenti principali (rotazione oblimin). L'analisi fattoriale, ha prodotto l'estrazione di 2 fattori visualizzati nella Tabella 6 , che spiegano complessivamente il 40% della varianza. Il primo fattore è composto dagli item 35, 37, 14, 3, 15, 2 e 18 ed è riconducibile alla dimensione della

competenza comunicativa diretta. Il secondo è composto dagli item 13, 24, 31, 30 45 e 61 ed è attribuibile alla *competenza discomunicativa*. Il primo fattore è l'espressione della propensione a concepire la comunicazione come fattore di sviluppo della creatività, in termini di concretezza, circolarità, fiducia nelle idee, evitando una comunicazione ciarliera e dispersiva al servizio della creatività. Il secondo fattore invece indica un orientamento a concepire la comunicazione, padroneggiata nei suoi registri impliciti, come fattore di superamento del conflitto nel confronto delle idee, come abbandono del pregiudizio e rispetto degli interlocutori, come fattore di superamento delle divisioni gerarchiche e funzionali, evitando nel contempo la tendenza a cristallizzare le relazioni e l'emergere di diffidenza reciproca e scarsa valorizzazione degli apporti innovativi.

Creativo	Componente	
	fattore 1	fattore 2
n item		
item37a	,749	-,068
item35a	,704	-,123
item14a	,604	,007
item3a	,506	,138
item15a	,466	,105
item2a	,452	-,051
item18a	,306	,003
item61a	-,076	,675
item30a	,085	,670
item45a	,025	,579
item31a	-,107	,550
item13a	,178	,518
item24a	-,022	,433

Tabella 6 Matrice ruotata delle saturazioni della scala creativa per le figure apicali

5.7.2.5. - Analisi fattoriale confirmativa della scala funzionale

Per verificare e confermare la bontà delle conclusioni emerse dall'Analisi Fattoriale Esplorativa della scala funzionale, sul secondo campione di dati è stata condotta un'Analisi Fattoriale Confirmativa (CFA). L'analisi è stata condotta con il metodo di

massima verosimiglianza (Bentler, 1990) e la corrispondenza tra il modello testato e la struttura ipotizzata del *goodness of fit* è stata valutata dagli indici: RMSEA = .03, CFI = .96, NNFI = .94 e RMSR = .07; il modello risultante è stato caratterizzato da un $\chi^2 = 47.00$, $p = .03$ (figura 5).

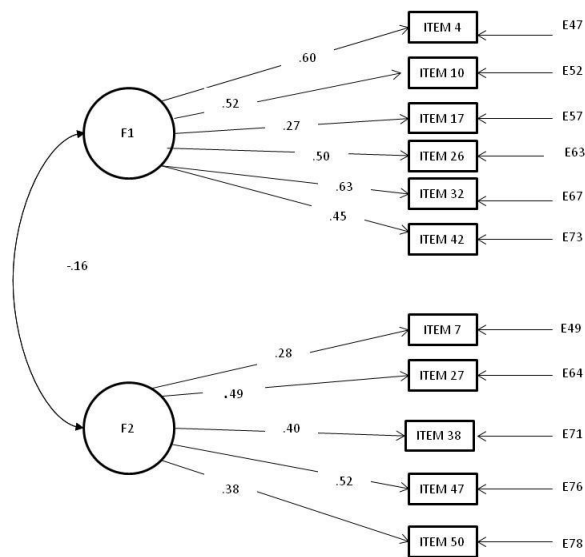


Figura 5- Modello fattoriale della scala funzionale

5.7.2.6 - Analisi fattoriale confirmativa della scala strategica

Per verificare e confermare la bontà delle conclusioni emerse dall'Analisi Fattoriale Esplorativa sulla scala strategica, sul secondo campione di dati è stata condotta un'Analisi Fattoriale Confirmativa (CFA). L'analisi è stata condotta con il metodo di massima verosimiglianza (Bentler, 1990) e la corrispondenza tra il modello testato e la struttura ipotizzata del *goodness of fit* è stata valutata dagli indici: RMSEA = .03, CFI = .90, NNFI = .92 e RMSR = .07; il modello risultante è stato caratterizzato da un $\chi^2 = 69.62$, $p = .06$ (figura 6)

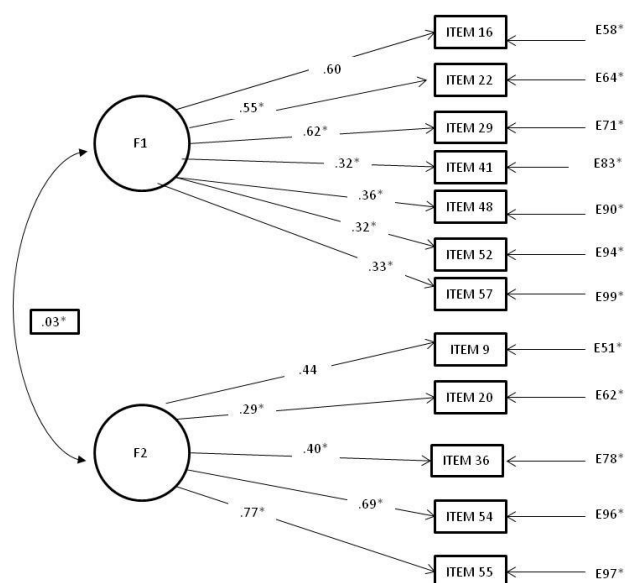


Figura 6- Modello fattoriale della scala strategica

5.7.2.7 Analisi fattoriale confirmativa della scala formativa

Per verificare e confermare la bontà delle conclusioni emerse dall'Analisi Fattoriale Esplorativa sulla scala formativa, sul secondo campione di dati è stata condotta un'Analisi Fattoriale Confermativa (CFA). L'analisi è stata condotta con il metodo di massima verosimiglianza (Bentler, 1990) e la corrispondenza tra il modello testato e la struttura ipotizzata del *goodness of fit* è stata valutata dagli indici: RMSEA = .03, CFI = .93, NNFI = .90 e RMSR = .07; il modello risultante è stato caratterizzato da un $\chi^2 = 28.61$, $p = .033$ (figura 7).

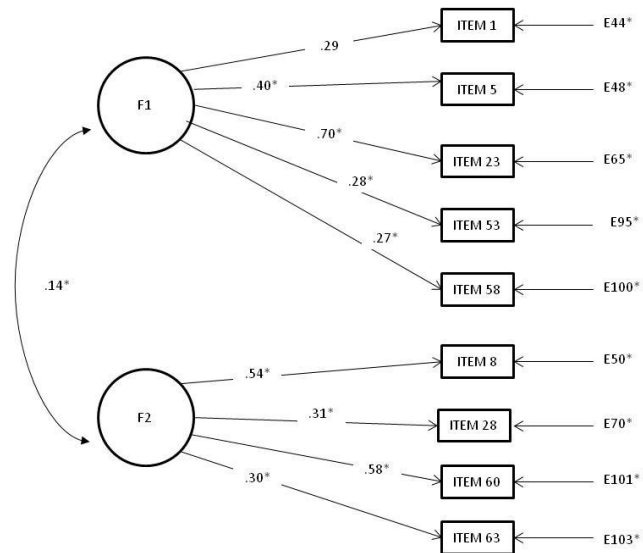


Figura 7- Modello fattoriale della scala formativa

5.7.2.8 Analisi fattoriale confermativa della scala creativa

Per verificare e confermare la bontà delle conclusioni emerse dall'Analisi Fattoriale Esplorativa sulla scala creativa, sul secondo campione di dati è stata condotta un'Analisi Fattoriale Confermativa (CFA). L'analisi è stata condotta con il metodo di massima verosimiglianza (Bentler, 1990) e la corrispondenza tra il modello testato e la struttura ipotizzata del *goodness of fit* è stata valutata dagli indici: RMSEA = .000, CFI = .99, NNFI = .98 e RMSR = .06; il modello risultante è stato caratterizzato da un $\chi^2 = 59.79$, $p = .063$ (figura 8).

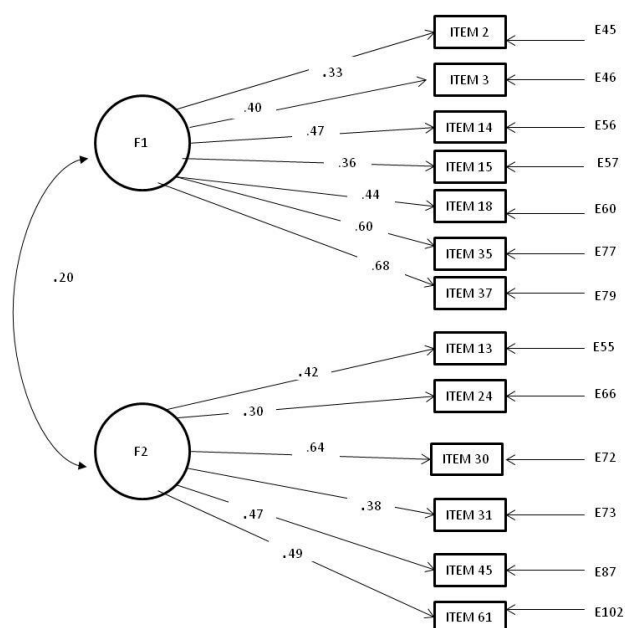


Figura 8- Modello fattoriale della scala creativa

5.7.3 Item analysis

5.7.3.1. Scala funzionale

Per ogni item della scala funzionale si è proceduto al calcolo della media, deviazione standard e della intercorrelazioni item - totale (Tabella 7). La colonna della correlazione item-totale mette in evidenza punteggi $> .30$ e consente di affermare il buon accordo e la coerenza esistente tra gli item della scala.

item	Media	SD	corr I/T
item4a	1,49	,942	,366
item7a	3,54	1,217	,332
item10a	2,71	1,215	,340
item11a	3,70	1,285	,335
item26a	2,42	1,150	,439
item27a	4,14	,935	,366
item32a	2,28	1,156	,405
item38a	3,78	1,201	,345
item42a	2,30	1,055	,366
item43a	2,70	1,109	,326
item50a	4,00	,951	,381

Tabella 7 Medie, deviazioni standard e correlazioni item-totale della scala funzionale

Al fine di valutare l'affidabilità della scala è stata calcolata l'alfa di Cronbach che risulta essere di .58, confermando una buona coerenza interna, ovvero un buon grado di accordo tra gli item. E' stata condotta un'analisi dell'affidabilità anche per i 2 fattori evidenziati dall'analisi fattoriale e i risultati mostrano livelli di attendibilità interna discreti (fattore 1 : $\alpha = .47$; fattore 2 : $\alpha = .45$).

5.7.3.2. - Scala strategica

Per ogni item della scala strategica si è proceduto al calcolo della media, deviazione standard e della intercorrelazioni item - totale (Tabella 8). La colonna della correlazione item-totale mette in evidenza punteggi $> .30$ e consente di affermare il buon accordo e la coerenza esistente tra gli item della scala.

item	Media	SD	corr I/T
item16a	4,30	,867	,304
item22a	4,57	,745	,360
item29a	4,28	,872	,364
item41a	3,75	1,215	,351
item48a	3,69	1,003	,324
item52a	4,01	,826	,397
item57a	3,98	,843	,309
item54a	2,63	1,317	,317
item55a	2,84	1,153	,427
item36a	3,05	,974	,363
item20a	3,04	1,018	,316
item9a	3,25	1,446	,398

Tabella 8 Medie, deviazioni standard e correlazioni item-totale della scala strategica

Al fine di valutare l'affidabilità della scala è stata calcolata l'alfa di Cronbach che risulta essere di .65, confermando una buona coerenza interna, ovvero un buon grado di accordo tra gli item. E' stata condotta un'analisi dell'affidabilità anche per i 2 fattori

evidenziati dall'analisi fattoriale e i risultati mostrano livelli di attendibilità interna discreti (fattore 1 : $\alpha = .61$; fattore 2 : $\alpha = .58$).

5.7.3.3. - Scala formativa

Per ogni item della scala formativa si è proceduto al calcolo della media, deviazione standard e della intercorrelazioni item - totale (Tabella 9). La colonna della correlazione item-totale mette in evidenza punteggi $> .30$ e consente di affermare il buon accordo e la coerenza esistente tra gli item della scala.

item	Media	SD	corr I/T
item8a	3,60	,977	,396
item1a	2,13	1,217	,369
item5a	2,15	1,007	,388
item23a	1,68	1,024	,304
item28a	3,82	,938	,307
item53a	3,05	1,050	,346
item58a	2,51	1,001	,378
item60a	3,13	1,057	,335
item63a	3,93	,880	,386

Tabella 9 Medie, deviazioni standard e correlazioni item-totale della scala formativa

Al fine di valutare l'affidabilità della scala è stata calcolata l'alfa di Cronbach che risulta essere di $.57$, confermando una buona coerenza interna, ovvero un buon grado di accordo tra gli item. E' stata condotta un'analisi dell'affidabilità anche per i 2 fattori evidenziati dall'analisi fattoriale e i risultati mostrano livelli di attendibilità interna discreti (fattore 1 : $\alpha = .56$; fattore 2 : $\alpha = .54$).

5.8.3.4. - Scala creativa

Per ogni item della scala creativa si è proceduto al calcolo della media, deviazione standard e della intercorrelazioni item - totale (Tabella 10). La colonna della

correlazione item-totale mette in evidenza punteggi $> .30$ e consente di affermare il buon accordo e la coerenza esistente tra gli item della scala

item	Media	Deviazione sta	corr i/T
item2a	3,98	,940	,377
item3a	4,24	1,061	,380
item13a	3,35	1,152	,324
item14a	4,58	,617	,375
item15a	3,90	,894	,329
item18a	4,09	1,001	,311
item24a	3,25	1,446	,369
item30a	3,04	1,018	,423
item31a	3,18	1,223	,312
item35a	4,53	,636	,356
item37a	4,38	,789	,311
item45a	2,84	1,161	,381
item61a	3,05	,974	,390

Tabella 10 Medie, deviazioni standard e correlazioni item-totale della scala creativa

Al fine di valutare l'affidabilità della scala è stata calcolata l'alfa di Cronbach che risulta essere di $.60$, confermando una buona coerenza interna, ovvero un buon grado di accordo tra gli item. E' stata condotta un'analisi dell'affidabilità anche per i 2 fattori evidenziati dall'analisi fattoriale e i risultati mostrano livelli di attendibilità interna discreti (fattore 1 : $\alpha = .57$; fattore 2 : $\alpha = .58$).

5.7.4 - Differenze tra le medie

Al fine di esplorare differenze ascrivibili al tipo di azienda è stata condotta un'analisi della varianza multivariata, considerando come variabile indipendente il tipo di azienda (pubblico e privato) e come variabile dipendente sia i punteggi totali ottenuti nelle due scale del M_DOQ10 sia i punteggi ottenuti nelle diverse sottoscale del questionario costruito ad hoc per le figure apicali. L'effetto univariato del tipo di azienda risulta significativo ($F= 5.105$; $p= .026$) per la sub-scala formativa relativa alla comunicazione

tradizionale. I quadri ($M = 2.38$; $SD = .068$) riportano un livello più alto di fissità e asimmetria nella relazione formativa rispetto ai dirigenti ($M = 2.1$; $SD = .0.69$).

5.8 Analisi della validità dei questionari

Per le misure di validità delle differenti versioni del questionario si fa riferimento alle specifiche distinzioni del costrutto proposte dal Bagozzi (1994).

In particolare ci si riferisce: A) alla significatività teorica ed osservativa del costrutto di competenza comunicativa, B) alla attendibilità dello stesso, C) alla validità di facciata, D) alla validità di criterio, E) alla validità di costrutto.

In merito al primo criterio, la *significatività teorica e osservativa del costrutto*, occorre rilevare che la sua soddisfazione è data mediante la formulazione di un doppio giudizio teorico. Il primo riguarda la natura e la coerenza interna dell'espressione linguistica utilizzata per formulare una rappresentazione coerente e oggettiva del costrutto; il secondo riguarda la corrispondenza concettuale tra i costrutti rappresentati e le loro formulazioni empiriche (Ercolani & Perugini, 1997). I giudizi di significatività teorica ed osservativa sono stati formulati da un gruppo di 8 esperti, costituito da 7 psicologi (tre Psicologi del lavoro, uno Psicologo della comunicazione multimediale, due metodologi e uno psicolinguista) e 1 esperto in Comunicazione Aziendale. Il gruppo ha espresso una valutazione, misurata su una scala da 1 a 10, in ordine:

A1: Validità teorica

-alla significatività apparente ed esteriore dei costrutti, in relazione alla possibilità di costruire un reattivo psicologico che possa sondare competenze operative di attori organizzativi vari, partendo da costrutti che rappresentano aspetti operativi della comunicazione organizzativa così come descritti nel modello teorico di Invernizzi (2000, 2003) e come dallo stesso suddivisi in precise aree di competenza comunicativa;

-alla natura e coerenza interna del linguaggio scientifico utilizzato per rappresentare i costrutti stessi e definire gli item;

-alla adeguatezza degli elementi di conoscenza correlati agli item a costituire un adeguato, organico e non frammentario sistema di competenze comunicative nei vari domini;

A2: Validità osservativa:

- alla corrispondenza tra espressione teorica di una competenza comunicativa nello specifico dominio e la definizione empirica e operativa dello stesso costrutto, tale che la risposta del soggetto all'item possa essere valutata in termini di performance sulla medesima competenza;

- alla adeguatezza degli item a esibire l'integrazione fra la conoscenza comunicativa mobilitata nello specifico settore organizzativo e competenza esibibile mediante lo specifico repertorio comportamentale elicitato nella risposta.

La valutazione finale, emersa come media delle valutazioni dei distinti specialisti è risultata pari a 6.88/10' per la validità teorica e 6.25/10' per la validità osservativa.

B: Misure di attendibilità: la stessa attendibilità può essere usata come misura di validità se si considera che il grado di attendibilità di una misura rappresenta anche il limite massimo della sua validità (Ercolani e Perugini, 1996, p. 158).

C: Validità di facciata: La comprensibilità delle istruzioni e delle domande è stata sottoposta a una verifica preliminare (pilot-test), somministrando a un campione di 5 dipendenti e 5 dirigenti le rispettive versioni preliminari dei test che contenevano l'intero database di item formulati. Ai soggetti veniva richiesto per ogni item di rispondere se giudicavano la formulazione della domanda 1-*comprensibile*, 2-*vaga*, 3-

incomprensibile e se, richiesti di rispondere, avrebbero potuto far corrispondere una loro opinione al riguardo *1-sensata, vaga*, ovvero *non sarebbero stati*, in base alla formulazione della domanda, *motivati a rispondere*. Si chiedeva altresì se lo specifico item sembrava simile ad altri presenti, chiedendo di annotare il numero dell'item di cui si rilevava la similarità.

Sulla base delle risposte ottenute, si è provveduto a scartare gli item che raccoglievano alti valori di reiezione e di incomprensibilità dichiarata dai soggetti, modificando nel contempo tutti gli item che in qualche modo davano luogo a dubbi interpretativi. Complessivamente gli item scartati sono stati 42 per la versione relativa alle figure apicali e 18 per la versione relativa ai dipendenti. Rispetto al giudizio di similarità percepita dai soggetti, sono stati analizzati in dettaglio 20 item per i quali si è modificata la definizione, precisando il costrutto evocato e ottenendo una buona discriminazione tra gli item segnalati. La selezione finale degli item soddisfacenti ha permesso di formulare le successive due versioni del questionario somministrate ai campioni per la validazione.

D: Validità di criterio:

Per la stima della validità di criterio (concorrente), non disponendo al momento della validazione di uno specifico criterio di raffronto che tenga conto delle specifiche misure di competenza comunicativa nel continuum della comunicazione esplicita-implicita, si è proceduto a posteriori, stimando la validità attraverso la correlazione, a livello delle misure dirette, dei fattori attivi di comunicazione del questionario con il fattore Comunicazione del M_DOQ10, che è una esplicita misura di percezione della circolazione della comunicazione. Per la versione del questionario riservata alle figure apicali abbiamo considerato pertanto il Fattore Comunicazione del M_DOQ10 come *criterio (Y)*, e i fattori del test A2 (*X1*) (competenza comunicativa esplicita in ambito

funzionale (intra –organizzativo) e B1 *predittore* (X2) (competenza comunicativa esplicita in ambito strategico (inter–organizzativo, extra-organizzativo)) come misure. La correlazione di quest’ultimo fattore col fattore comunicazione del M_DOQ10 può presentare qualche criticità perché per la sua stessa natura il M_DOQ10 fornisce una misura interna, mentre la comunicazione strategica si rivolge a pubblici e destinatari essenzialmente esterni. Tuttavia la sensibilità ai costrutti comunicativi non dovrebbe essere persa. Infatti mentre la correlazione tra misure nel M_DOQ10 e competenza comunicativa interna nelle figure apicali (r_{x1dir}) è pari a .657 (significativo per $\alpha < .01$), valore molto alto e indicatore di una forte correlazione fra i costrutti, la correlazione tra misure nel M_DOQ10 e competenza esterna nelle figure apicali (r_{x2dir}) è pari a .203 (significativo per $\alpha < .05$). Ciò indicherebbe il permanere di un legame funzionale, pur trattandosi di una competenza specifica destinata ad altri fini. La stima dell’*indice di validità concorrente*, r_{x1Ydir} , è risultata pari a .657 e la relativa correzione per attenuazione rc_{x1Ydir} , è pari a .772. La stima dell’*indice di validità concorrente per il fattore esterno B1*, r_{x2Ydir} , è risultata pari a .203 e la relativa correzione per attenuazione rc_{x2Ydir} , pari a .239.

Per l’edizione del questionario riservata ai Dipendenti abbiamo egualmente considerato il Fattore Comunicazione del M_DOQ10 come *criterio* (Y) e i fattori del test F4 (comunicazione positiva dell’immagine) (X1) e F6 (competenze attive di comunicazione) (X2) come misure del test. La stima dell’*indice di validità concorrente*, r_{x1Ydip} , è risultata pari a 0.317 (significativo per $\alpha < .01$) ,e la relativa correzione per attenuazione rc_{x1Ydip} , pari a 0.358. La stima dell’*indice di validità concorrente per il fattore esterno B1*, r_{x2Y} , è risultata pari a 0.433 (significativo per $\alpha < .01$) e la relativa correzione per attenuazione rc_{x2Y} , pari a 0.489.

5.9 Verifica di un modello di equazioni lineari relativo al questionario per i dipendenti

Partendo dalla matrice delle correlazioni fra le variabili associate agli indicatori di clima ed ai fattori emersi nel questionario per i dipendenti (Tabella 11), si è condotta una *path analysis* (Corbetta, 2002), mediante una serie simultanea di regressioni lineari, al fine di verificare le seguenti ipotesi:

- 1) il clima organizzativo, specie l'indicatore di buona circolazione comunicativa, influenza positivamente lo stabilirsi graduale di competenze e sensibilità attive nei dipendenti.
- 2) la percezione di disponibilità e chiarezza nelle comunicazioni e nelle informazioni (Fatt. 1 del M_DOQ10) correla positivamente col fattore Leadership, cioè con la percezione di un buon sistema di relazioni e comunicazioni con i superiori. Tale correlazione può far emergere nei dipendenti competenze comunicative che esplicitano le relazioni, usano registri chiari e intenzionalmente trasparenti e, pur in un processo dialettico, puntano a risolvere positivamente le relazioni e le comunicazioni.
- 3) i fattori discomunicativi legati alla comunicazione occlusa, silente, rigida, appiattita sulle relazioni e formale correlano negativamente con i fattori indicatori di buon clima comunicativo (Fatt. 1 e 8 del M_DOQ10).

	Fattore 1	Fattore 2	Fattore 3	Fattore 4	Fattore 5	Fattore 6	M_Doq_ Comunicazione	M_Doq Leadership
fattore_1	1							
fattore_2	-,173**	1						
fattore_3	,219**	-,022	1					
fattore_4	-,175**	,127*	,038	1				
fattore_5	,139**	-,104*	,103	,102	1			
fattore_6	,089	-,100	,159**	,282**	,190**	1		
M_Doq Comunicazione	,068	-,109*	,142**	,317**	,198**	,433**	1	
M_Doq Leadership	,122*	-,375**	,074	,022	,550**	,253**	,326**	1

* = *p. value* < .05; ** < .01

Tabella 11 matrice delle correlazioni fra le variabili

I valori ottenuti ci consentono di affermare che il modello (Figura 9) presenta un buon adattamento ai dati (RMSEA = .07; CFI = .93; NNFI = .90; RMSR = .03; il modello è caratterizzato da un $\chi^2 = 69.79$, $p = .053$) e conferma in parte le nostre ipotesi sperimentali. Nello specifico, emerge come la percezione della buona circolazione della comunicazione e delle informazioni influenzi positivamente l'uso della comunicazione come strumento di diffusione di una positiva immagine di sé e dell'organizzazione stessa ($\beta = .559$). Inoltre la buona circolazione dalla comunicazione e delle informazioni favorisce l'emergere di competenze comunicative positive e capacità interpretative e di lettura dei processi comunicativi ($\beta = .634$). Il modello evidenzia come la percezione di un buon sistema di relazioni e comunicazioni con i superiori influenzi positivamente le competenze comunicative che esplicitano le relazioni, usano registri chiari e

intenzionalmente trasparenti ($\beta = .618$) e nel contempo evidenziano una capacità nei dipendenti di gestire le relazioni conflittuali ($\beta = -.347$).

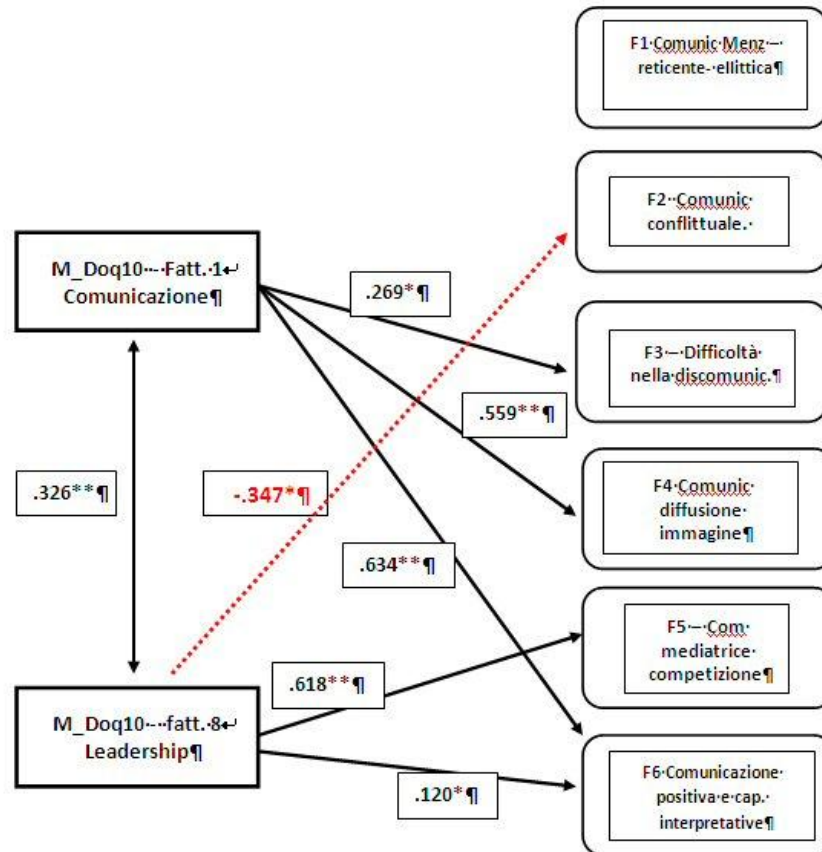


Figura 9 Modello di equazioni lineari relativo alle variabili osservate

5.10 Verifica di un modello di equazioni lineari relativo al questionario per le figure apicali

Come già argomentato nei paragrafi precedenti, data la sostanziale distinzione teorica e la conseguente diversificazione operativa degli obiettivi delle diverse “comunicazioni” cui fa riferimento il modello di Invernizzi, abbiamo condotto quattro (4) diverse *path analysis* (Corbetta, 2002) mediante una serie simultanea di regressioni lineari al fine di verificare specifiche ipotesi per ogni distinto asse comunicativo (funzionale, strategico, formativo, creativo).

5.10.1 Modello e ipotesi relative alla comunicazione funzionale

Partendo dalla matrice delle correlazioni fra le variabili associate agli indicatori di clima ed ai fattori emersi nella scala della comunicazione funzionale del questionario per le figure apicali (Tabella 12), la *path analysis* intende verificare la seguente ipotesi:

- 1) le 4 variabili di clima organizzativo, ovvero circolazione della comunicazione (asse 1 del M_DOQ10), coerenza (asse 4 del M_DOQ10), leadership (asse 8 del M_DOQ10) e innovatività (asse 9 del M_DOQ10), favoriscono nei dirigenti l'instaurarsi di distinte competenze comunicative secondo le dimensioni attive e discomunicative, pur non correlando negativamente con queste ultime. Si ipotizza, cioè, che il presentarsi di competenze di comunicazione attiva non correli necessariamente col possesso di abilità discomunicative.

	F1	F2	1 M_doc comunicazione	2 M_doc coerenza	3 M_doc Leadership	4 M_doc10 Innovazione
F1	1					
F2	,062	1				
1 M_doc comunicazione	,419**	,657**	1			
2 M_doc coerenza	,177	,469**	,457**	1		
3 M_doc Leadership	,266**	,206*	,289**	,191	1	
4 M_doc10 Innovazione	,224*	,250*	,082	,291**	,408**	1

* = *p. value* < .05; ** < .01

Tabella 12 matrice delle correlazioni fra le variabili

Il modello (Figura 10) presenta un buon adattamento ai dati (RMSEA = .07; CFI = .93; NNFI = .90; RMSR = .03; il modello è caratterizzato da un $\chi^2 = 69.79$, $p = .053$) e

conferma, parzialmente, la nostra ipotesi sperimentale. Nello specifico, pur correlando i due fattori comunicativi in modo forte con i fattori comunicativi di percezione di buona comunicazione e di leadership orientata a valori positivi, il modello non stabilisce coerenti nessi causali. Resta indeterminata la relazione, vale a dire se sono le competenze comunicative sia attive che discomunicative ad essere il fondamento causale di successive percezioni di clima positive, oppure se è proprio un clima di relazioni di tal genere che induce le competenze nei diversi profili professionali.

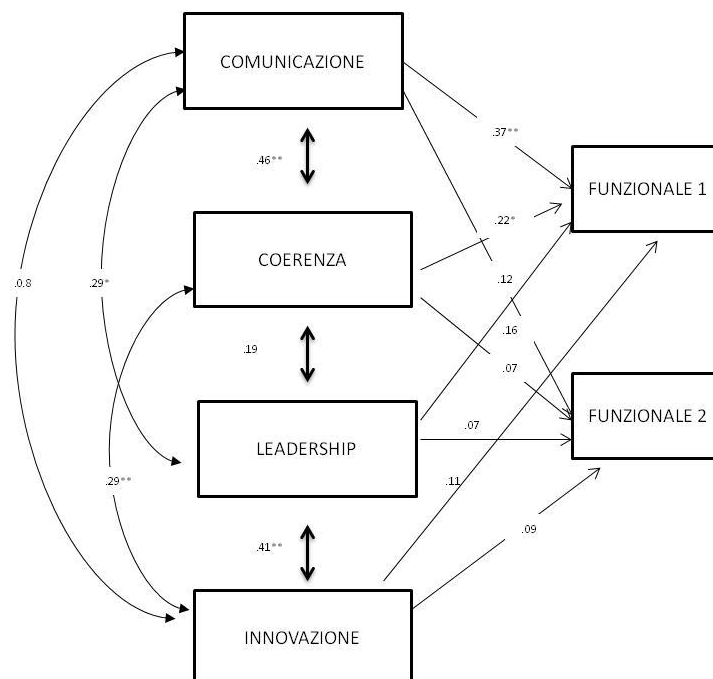


Figura 10 Modello di equazioni lineari con variabili osservate

5.10.2 Modello e ipotesi relative alla comunicazione strategica

Partendo analogamente dalla matrice delle correlazioni fra le variabili associate agli indicatori di clima ed i fattori emersi nella scala della comunicazione strategica del questionario per le figure apicali (Tabella 13), la *path analysis* intende verificare la seguente ipotesi:

le 4 variabili di clima organizzativo, ovvero circolazione della comunicazione (asse 1 del M_DOQ10), coerenza(asse 4 del M_DOQ10), leadership (asse 8 del M_DOQ10) e

innovatività (asse 9 del M_DOQ10), favoriscono nei dirigenti l'instaurarsi di distinte competenze comunicative secondo le dimensioni attive e discomunicative, pur non correlando negativamente con queste ultime. Si ipotizza cioè che il presentarsi di competenze di comunicazione attiva non correli necessariamente col possesso di abilità discomunicative.

	B1	B2	1 M_doc comunicazione	2 M_doc coerenza	3 M_doc Leadership	4 M_doc10 Innovazione
B1	1					
B2	,014	1				
1 M_doc comunicazione	,203*	,134	1			
2 M_doc coerenza	,412**	,159	,457**	1		
3 M_doc Leadership	,154	,142	,289**	,191	1	
4 M_doc10 Innovazione	,156	,108	,082	,291**	,408**	1

* = *p. value* < .05; ** < .01

Tabella 13 matrice delle correlazioni fra le variabili

I valori ottenuti ci consentono di affermare che il modello (Figura 11) presenta un buon adattamento ai dati (RMSEA = .06; CFI = .92; NNFI = .91; RMSR = .03; il modello è caratterizzato da un $\chi^2 = 58.74$, $p = .047$) e conferma, parzialmente, la nostra ipotesi sperimentale. Nello specifico, il fattore climatico di percezione di circolazione di comunicazione è evidentemente fattore causale di benessere organizzativo che conduce ad un trasferimento esterno nei pubblici di riferimento e negli stakeholder di principi comunicativi sia attivi e propositivi che impliciti (competenze utili nel circolo mediatico a sostegno e difesa della specifica vision e mission organizzativa).

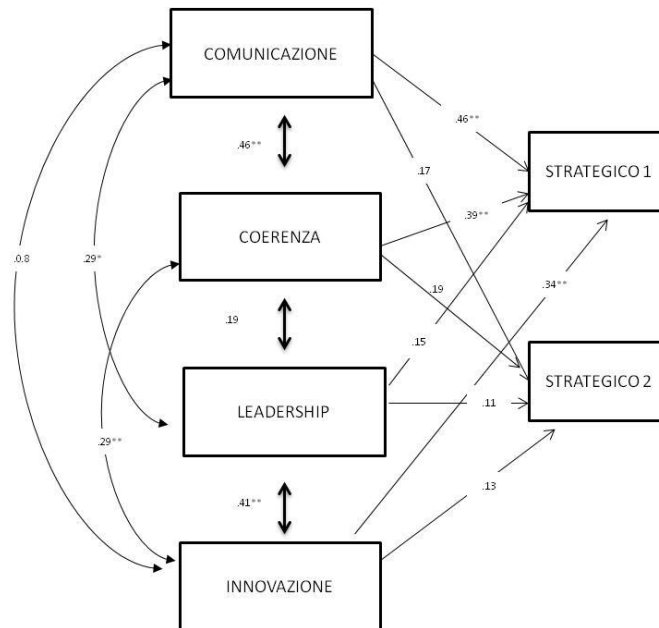


Figura 11 Modello di equazioni lineari con variabili osservate

5.10.3 Modello e ipotesi relative alla comunicazione formativa

Partendo ancora dalla matrice delle correlazioni fra le variabili associate agli indicatori di clima ed i fattori emersi nella scala della comunicazione formativa del questionario per le figure apicali (Tabella 14) la *path analysis* intende verificare la seguente ipotesi:

	C1	C2	1 M_doc comunicazione	2 M_doc coerenza	3 M_doc Leadership	4 M_doc10 Innovazione
C1	1					
C2	,055	1				
1 M_doc comunicazione	,189	,456**	1			
2 M_doc coerenza	,106	,382**	,457**	1		
3 M_doc Leadership	,046	,132	,289**	,191	1	
4 M_doc10 Innovazione	,190	,109	,082	,291**	,408**	1

* = *p. value* < .05; ** < .01

Tabella 14 matrice delle correlazioni fra le variabili

1) le 4 variabili di clima organizzativo, ovvero circolazione della comunicazione (asse 1 del M_DOQ10), coerenza(asse 4 del M_DOQ10), leadership (asse 8 del M_DOQ10) e innovatività (asse 9 del M_DOQ10), favoriscono nei dirigenti l'instaurarsi di distinte competenze comunicative orientate alla formazione attiva. In particolare indici di alte competenze comunicative, orientate a rivedere criticamente la formazione puntando alle conoscenze dei discenti e non al rapporto gerarchizzato e unilineare docente-discente, saranno causati da alti indici di percezione di clima di buona comunicazione e corretta impostazione dei rapporti gerarchici, derivanti da una leadership democratica.

I valori ottenuti ci consentono di affermare che il modello (Figura 12) presenta un buon adattamento ai dati (RMSEA = .07; CFI = .96; NNFI =.92; RMSR= .02; il modello è caratterizzato da un $\chi^2 = .48$ $p = .098$) e conferma la nostra ipotesi sperimentale. Nello specifico, il fattore climatico di percezione di circolazione di comunicazione è fattore

causale di impostazione di un percorso di crescita formativa negli interlocutori e l'asimmetria gerarchica non viene percepita come rapporto essenzialmente didattico, ma come apprendistato dinamico e buona pratica organizzativa che punta al rafforzamento delle conoscenze e delle competenze di ogni attore organizzativo.

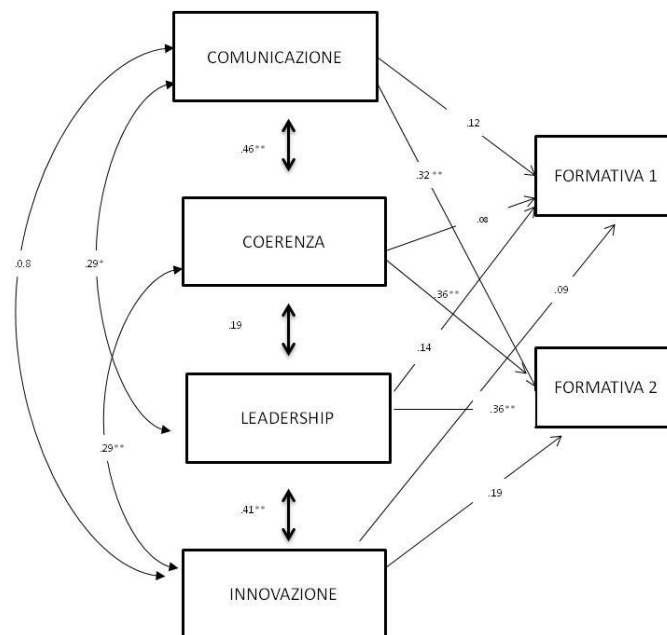


Figura 12 Modello di equazioni lineari con variabili osservate

5.10.4 Modello e ipotesi relative alla comunicazione creativa

Partendo infine dalla matrice delle correlazioni fra le variabili associate agli indicatori di clima ed i fattori emersi nella scala della comunicazione creativa del questionario per le figure apicali (Tabella 15), la *path analysis* intende verificare la seguente ipotesi:

1) le 4 variabili di clima organizzativo, circolazione della comunicazione (asse 1 del M_DOQ10), coerenza(asse 4 del M_DOQ10), leadership (asse 8 del M_DOQ10) e innovatività (asse 9 del M_DOQ10), favoriscono nei dirigenti l'instaurarsi di distinte competenze comunicative orientate allo sviluppo della creatività (fatt. attivo) e al superamento del conflitto nell'espressione del confronto delle idee, nell'abbandono del

pregiudizio e nel superamento delle divisioni gerarchiche come appiattimento della creatività.

			1 Comun. M_doc10	2 Coerenza M_doc10	3 LeadeR- M_doc10	4 Innov. M_doc10
	D1	D2				
D1 Creativa Com	1					
D2 Creativa disc	,152	1				
1Comunicazione M_doc10	,479**	,206*	1			
2Coerenza M_doc10	,490**	,182	,457**	1		
3Leadership M_doc10	,109	,225*	,289**	,191	1	
4Innovazione M_doc10	,218*	,202*	,082	,291**	,408**	1

* = *p. value* < .05; ** < .01

Tabella 15 matrice delle correlazioni fra le variabili

I valori ottenuti ci consentono di affermare che il modello (Figura 13) presenta un buon adattamento ai dati (RMSEA = .05; CFI = .97; NNFI = .95; RMSR= .03; il modello è caratterizzato da un $\chi^2 = 0.39$, $p = .039$) e conferma la nostra ipotesi sperimentale. Nello specifico, il fattore climatico di innovazione è fattore causale di impostazione di una competenza che si rivela fondamentale nel favorire il dialogo sia verticale che orizzontale, funzionale al trasferimento del sapere innovativo.

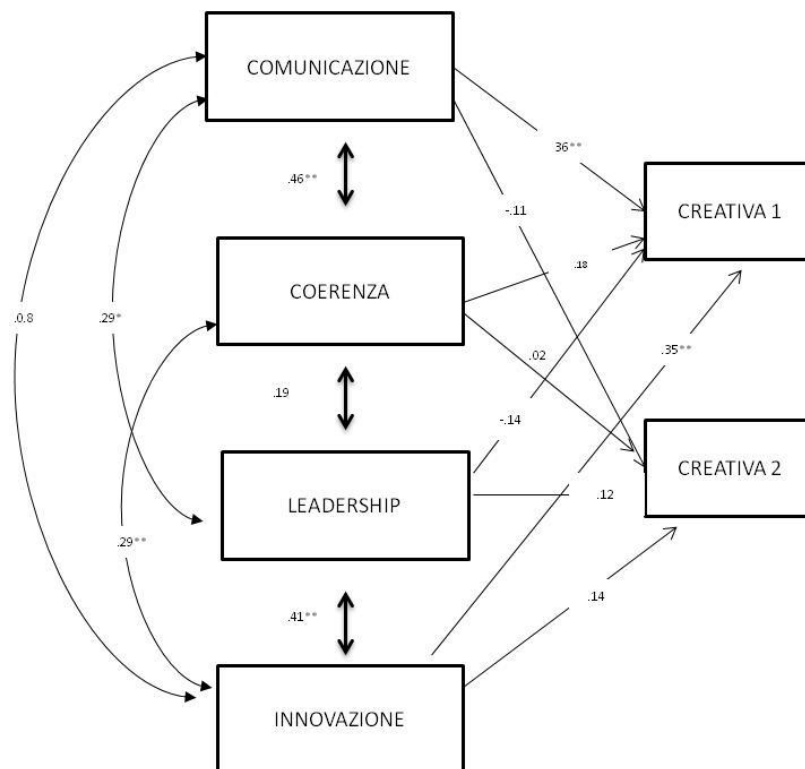


Figura 13 Modello di equazioni lineari con variabili osservate

6. Discussione dei risultati

Le analisi condotte su due distinti campioni (lavoratori dipendenti, dirigenti) appartenenti alla fascia d'età compresa tra i 26 e i 58 anni, evidenziano soddisfacenti caratteristiche psicometriche dei questionari da utilizzare come strumenti di diagnosi organizzativa per la verifica del grado di conoscenza e di competenza comunicativa allargata ai fenomeni discomunicativi e silenti.

In riferimento all'obiettivo relativo alla valutazione della struttura fattoriale dei distinti questionari è stato possibile eseguire le analisi fattoriali esplorative e confirmative e giungere alla determinazione della struttura fattoriale

Nello specifico per quanto riguarda *il questionario dipendenti* i risultati delle analisi fattoriali hanno evidenziato l'esistenza di una struttura a sei fattori che spiega il 53 % della varianza totale. Il buon adattamento dei dati al modello è dimostrato dai valori di RMSEA CFI, NNFI e RMSR (RMSEA = .07; CFI = .93; NNFI = .90; RMSR = .03).

Per quanto riguarda il questionario dirigenti, i risultati delle analisi fattoriali condotte sulle quattro scale hanno evidenziato l'esistenza di due fattori. Nello specifico, per quanto concerne la scala della comunicazione funzionale sono emersi i fattori: 1) competenza discomunicativa, 2) competenza comunicativa diretta. I due fattori complessivamente spiegano il 37% della varianza totale. Il buon adattamento dei dati al modello è dimostrato dai valori di RMSEA CFI, NNFI e RMSR (RMSEA = .03; CFI = .96; NNFI = .94; RMSR = .07).

Per quanto riguarda la scala della comunicazione strategica, i fattori emersi sono: 1) competenza comunicativa, 2) competenza discomunicativa. I due fattori complessivamente spiegano il 45% della varianza totale. Il buon adattamento dei dati al modello è dimostrato dai valori di RMSEA CFI, NNFI e RMSR (RMSEA = .03; CFI = .90; NNFI = .92; RMSR = .07).

Per quanto riguarda la scala della comunicazione formativa i fattori emersi sono: 1) competenza discomunicativa; 2) competenza comunicativa critica. I due fattori complessivamente spiegano il 48% della varianza totale. Il buon adattamento dei dati al modello è dimostrato dai valori di RMSEA CFI, NNFI e RMSR (RMSEA = .03; CFI = .93; NNFI = .90; RMSR = .07).

Per quanto riguarda la scala della comunicazione creativa sono emersi i seguenti fattori: 1) competenza comunicativa diretta; 2) competenza discomunicativa. I due fattori complessivamente spiegano il 40% della varianza totale. Il buon adattamento dei dati al modello è dimostrato dai valori di RMSEA CFI, NNFI e RMSR (RMSEA = .00; CFI = .99; NNFI = .98; RMSR = .06).

In riferimento all'obiettivo relativo alla valutazione dell'affidabilità e della validità dei questionari i dati ottenuti hanno dimostrato delle buone proprietà psicometriche. Il grado di coerenza interna del questionario dei dipendenti è discreto come dimostrato dal valore dell'alfa di Cronbach (.72) che si situa nella fascia media del range prescritto

(Kline, 2000). I sei fattori mostrano una coerenza interna discreta che va da .51 per il fattore 3 a .66 per il fattore 4.. L'ulteriore elemento a supporto dell'affidabilità del questionario è costituito dalla correlazione item-totale che mette in luce come nessun valore sia al di sotto di .30.

La coerenza interna delle scale del questionari dirigenti è soddisfacente, come dimostrato dall'alto valore dell'alfa di Cronbach. In particolare, la scala della comunicazione funzionale mostra un'alfa di Cronbach di .58 (fattore 1 $\alpha = .47$; fattore 2 $\alpha = .45$) . ; la scala della comunicazione strategica di .65 (fattore 1 $\alpha = .61$; fattore 2 $\alpha = .58$); la scala della comunicazione formativa di .57 (fattore 1 $\alpha = .56$; fattore 2 $\alpha = .54$) e la scala della comunicazione creativa .60 (fattore 1 $\alpha = .57$; fattore 2 $\alpha = .58$). La correlazione item- totale è un ulteriore fattore a sostegno dell'affidabilità delle quattro scale con valori che non vanno al di sotto di .30. Infine le analisi hanno evidenziato come i questionari siano degli strumenti validi poiché presentano una buona significatività teorica dei vari costrutti di competenza comunicativa espressa da un gruppo di esperti che ha valutato in 6.88/10' la validità teorica e 6.25/10' la validità osservativa. Inoltre, la validità di facciata evidenzia buoni giudizi di comprensibilità e discriminazione tra gli item. Per quanto riguarda la stima della validità di criterio, per quanto riguarda il questionario per i dirigenti, emerge un indice RC corretto pari a .772 riferito alla comunicazione interna mentre, per il questionario per i dipendenti, si ha un indice RC pari a .358. Per quanto riguarda la comunicazione esterna gli indici RC sono rispettivamente pari per il questionario per i dirigenti a .239 e per il questionario per i dipendenti a .489. Nonostante entrambi i questionari si siano dimostrati degli strumenti validi, in futuro sarà necessario stimarne ulteriormente la validità con criteri concorrenti più specifici che siano espressione di specifiche di misure di competenza comunicativa nel continuum della comunicazione esplicita-implicita nonchè testarne la stabilità delle misurazioni nel tempo.

Inoltre, con l'intento di verificare l'influenza del clima organizzativo sullo stabilirsi graduale di competenze e sensibilità comunicative nei dipendenti e nei dirigenti si sono costruiti diversi modelli di equazioni lineari basati caratterizzati da buoni indici di adattamento. In particolare, per quanto riguarda i dipendenti, il modello ottenuto evidenzia una precisa configurazione che vede la percezione positiva di clima influenzare l'instaurarsi di competenze comunicative nei dipendenti. Per quanto riguarda invece i dirigenti i quattro modelli ottenuti mettono in evidenza anche in questo caso il generale benefico influsso della percezione di clima sull'instaurarsi di specifiche e complesse competenze comunicative sia in ordine alla comunicazione standard che in ordine alla comunicazione implicita (discomunicazione e comunicazione silente). I risultati emersi dai modelli necessitano però di essere sottoposti a verifica longitudinale al fine di appurarne la validità predittiva. Inoltre si rende necessario analizzare più approfonditamente l'effetto di variabili quali la cultura organizzativa e il conflitto sull'instaurarsi di competenze comunicative mediante l'uso di strumenti specifici che misurino tali costrutti sia direttamente sia in interazione con i costrutti da noi analizzati nel presente studio.

CAPITOLO VI

CONCLUSIONI

6.1 Discussione generale

I quesiti alla base della nostra ricerca sorgevano dalla constatazione della centralità e pervasività della comunicazione nelle organizzazioni e dalla conseguente responsabilità degli attori organizzativi a completare il proprio bagaglio professionale con opportune competenze comunicative che potessero supportare lo sforzo dell'organizzazione di essere all'altezza dei suoi compiti in tale campo, ormai diventato strategico.

La comunicazione supporta e allo stesso tempo struttura le organizzazioni, le accompagna nel cambiamento e ne esplicita obiettivi e finalità. Per tale motivo l'organizzazione stessa deve sentirsi a maggior ragione responsabile delle competenze comunicative che i propri operatori, a qualsiasi livello, possiedono ed esibiscono. Ma la comunicazione nelle organizzazioni, come abbiamo avuto modo di vedere, è un oggetto multidimensionale, non sempre teoricamente nitido o descrivibile in modo deterministico. Nelle organizzazioni comunicano “macchine” con “macchine”, queste ultime con esseri umani e questi, prevalentemente, fra di loro. Una comunicazione di tal genere entra rapidamente nel campo della complessità, della probabilità, della aleatorietà del risultato. Ci siamo dunque chiesti se i modelli che descrivono attualmente la comunicazione organizzativa fossero specifici, completi, coerenti e parsimoniosi.

A questo proposito fra le modellizzazioni più recenti quella di Invernizzi ci è parsa la più *specific*a, perché toccava in modo esauriente tutti i più importanti processi dei vari segmenti organizzativi senza annegare nella genericità onnicomprensiva. Ci è parsa anche la più *coerente* al suo interno perché capace di descrivere nella stessa modalità i diversi processi comunicativi che investivano pubblici e destinatari anch'essi vari e polimorfi. Ci è infine sembrata *parsimoniosa* proprio perché non ricorreva a spiegazioni

esterne e modelli complessi, ma utilizzava le stesse strutture e processi organizzativi come elementi di giustificazione delle sue articolazioni. Tuttavia, nei limiti della nostra competenza, la modellizzazione di Invernizzi ci è sembrata *incompleta*, al pari di altri autorevoli modelli, nel senso che nelle organizzazioni, rispetto ad altri contesti, il focus della comunicazione era posto sugli aspetti espliciti, perspicui, manipolabili, trasformabili, e si basava su strumenti e ricorreva a mezzi (*media*) di analoga tipologia. La comunicazione veniva appunto descritta “nello spettro del visibile”. Ma, proprio partendo dall’esperienza maturata in altri contesti comunicativi nei quali questi processi si giocano in un continuum esplicito-implicito, come ad esempio le aree della patologia mentale, delle relazioni personali, della menzogna, dell’inganno, dell’ironia, ci è parso legittimo porci il quesito se anche nelle organizzazioni questi problemi fossero presenti e che peso rappresentassero. L’analisi teorica della ricerca ha potuto dimostrare che esistono contesti organizzativi nei quali questi fenomeni esistono e assumono rilievo strategico. Passano cioè dallo spettro del visibile allo spettro dell’”invisibile”. Allora il secondo quesito non poteva che essere, proseguendo nella metafora dello “spettro”, quello di che strumenti l’organizzazione può dotarsi per “vedere” questi processi comunicativi. Vedere, ovviamente, per controllare e governare. Naturalmente poi i processi vengono condotti da agenti umani, nella loro specificità, e pertanto i quesiti si trasformavano in tal modo: *i vari attori organizzativi possiedono le chiavi di lettura, gli occhiali, per vedere tali fenomeni* e le organizzazioni che strumenti possiedono per accertarne il possesso nei propri componenti, ovvero *sanno le organizzazioni dotare i propri uomini di tali competenze?* Sanno formare ad una comunicazione globale i loro manager e i loro dipendenti?

Questi quesiti di ordine generale non possono che avere risposte parziali e provvisorie da una ricerca come la nostra. Di conseguenza il nostro approccio al problema è stato graduale. Pertanto, acquisite e definite le caratteristiche generali del problema di ricerca,

occorreva aggredirlo inizialmente, scomponendolo in sottoproblemi di minore complessità e maggiore accessibilità. Ci siamo pertanto posti il problema preliminare di costruire uno strumento che iniziasse a sondare un pool di competenze comunicative nei diversi attori comunicativi, seguendo il solco di variabili organizzative consolidate, come la percezione di clima, che in qualche modo potessero rappresentare un indicatore parallelo di validità del costrutto e della competenza che si cercava di stimare nei vari soggetti organizzativi. L'assunto di base era che clima e comunicazione sono correlati per vari aspetti e secondo diverse dimensioni. Le ipotesi di lavoro erano che le competenze comunicative in qualche modo preventivamente possedute potessero influenzare il clima organizzativo. In realtà è emersa la tendenza opposta, che ha necessità di ulteriori verifiche e riprove, cioè che sarebbe il clima positivo la determinante dell'insorgenza di specifiche competenze comunicative allargate, almeno nelle posizioni più vicine al segmento manageriale.

La costruzione di più strumenti che stimassero le competenze dei diversi attori nel continuum comunicativo si è articolata nella realizzazione di due versioni di un questionario dedicato alle diverse figure aziendali.

Quello dei dipendenti è stato realizzato in versione semplificata, tenendo conto anche della minore "responsabilità" comunicativa di tali attori. Quello dei dirigenti, più complesso, è giunto alla fase definitiva con una articolazione per scale settoriali, in relazione alle varie tipologie comunicative, che mantiene la sua unitarietà in considerazione del fatto che ciascuna sottoscala spazia nel continuum comunicazione-discomunicazione. Entrambi i questionari hanno evidenziato discrete proprietà psicometriche, saturando e sintetizzando dimensioni che stimano competenze specifiche nel continuum dell'espressione esplicito-implicito.

I passi per la validazione di entrambe le versioni dei questionari, a partire dalle edizioni preliminari, si sono dovuti misurare con un notevole sforzo di operazionalizzare le variabili, specie sul versante discomunicativo.

L'attendibilità e la validità di entrambi i questionari è risultata soddisfacente, come pure i modelli teorici che sono emersi dalle equazioni strutturali relative al modello globale per i dipendenti e ai quattro distinti modelli per i dirigenti.

In generale tali modelli hanno postulato un clima organizzativo positivo, indicatore di buona circolazione di comunicazione, come matrice di buone prassi comunicative, e perciò elemento propulsore di corrette dinamiche comunicazionali attive che generano competenza attiva, e, di converso, contenitore di dinamiche discomunicative che generano conoscenza reale e critica di tali processi. Come è noto, la conoscenza critica dei processi è anche lo step fondamentale per giungere alla competenza e al completo padroneggiamento degli stessi. I modelli dei dirigenti hanno confermato, come da ipotesi teorica, che la discomunicazione non è vista come disvalore comunicativo, ma è correttamente intesa, in relazione al valore del clima, come processo diverso e atipico di comunicazione. Pertanto un clima positivo permette di stabilire competenze che evitano giudizi "etici" sulla discomunicazione. Quest'ultima è uno strumento e come tale è colta nei contesti in cui c'è circolazione comunicativa, dinamicità, relazioni e comunicazioni con i superiori.

6.2 Limiti della ricerca e prospettive aperte

La ricerca è naturalmente affetta da limiti ed approssimazioni teoriche e metodologiche. Da un punto di vista teorico il primo limite è lo stesso modello teorico generale assunto. Il suo estensore, Invernizzi, lo ha realizzato pensando ad esiti pratici e processi espliciti e tangibili. Esso funziona nel suo campo di elezione: la prassi organizzativa diretta, il fare, il produrre. Implementarne il lato implicito, silente, quasi per trasposizione

meccanica, può essere una operazione epistemologicamente ardua. Le variabili in campo possono talvolta soffrire di una approssimazione nei relativi costrutti teorici, specie quelli delle variabili discomunicative. Ciò implica che gli indicatori collegati a tali costrutti diventano anch'essi altrettanto indeterminati. Cosa sia una variabile discomunicativa può essere chiaro, ma misurare un repertorio comportamentale che sia indicatore di un preciso livello di tale variabile può diventare difficoltoso e tale difficoltà è ripetutamente emersa nella fase di preliminare di selezione degli item e di progettazione dell'apparato sperimentale. Tale approssimazione teorica genera una quota maggiore di imprecisione nelle caratteristiche psicometriche degli strumenti che si riflettono nelle misure stesse. La scelta operata è stata quella del progressivo affinamento degli strumenti, accettando in via approssimata e provvisoria valori di affidabilità e validità talvolta appena accettabili, ma appunto provvisoriamente congrui nell'ottica del continuo perfezionamento dello strumento, sia metodologico che teorico. Al riguardo occorre naturalmente affinare la teoria generale e sottoporre ad analisi più approfondita i legami tra comunicazione, fenomeni discomunicativi silenti e benessere organizzativo e clima.

Un secondo limite metodologico è l'alto costo in soggetti della procedura di validazione, specialmente per l'edizione dei dirigenti. Qualsiasi progetto futuro dovrà mettere in conto un allargamento del campionamento ad aree produttive geografiche distanti dall'area nella quale le diverse edizioni del questionario sono state somministrate.

La ricerca tuttavia ha sicuramente prospettive di sviluppo e di perfezionamento. Esse devono naturalmente partire dai limiti riscontrati, il primo dei quali è la chiarificazione teorica dei costrutti e la loro conseguente operazionalizzazione. Il problema degli indicatori è fondamentale per assicurare un adeguato livello di affidabilità delle misure. Lo strumento deve essere sviluppato nel segno della modularità e della integrazione

delle sue funzioni. Devono essere sperimentate ulteriori correlazioni con gli indicatori di clima e lo strumento stesso deve essere completato con uno strumento complementare che individui e mappi le aree della discomunicazione organizzativa. Solo in questo caso lo strumento si completa giacché individua la competenza, ma situa anche i processi da mettere sotto controllo organizzativo.

Infine occorre generalizzare gli strumenti rendendoli duttili ed adattabili alla variabilità organizzativa e gerarchica. Deve cioè restare affidabile e valido al variare del livello organizzativo cui è sottoposto, anche con notevoli livelli di distanza gerarchica e, soprattutto, deve mantenere tali caratteristiche metrologiche al variare della tipologia, natura, caratteristica merceologica e produttiva delle organizzazioni, a prescindere dal settore di appartenenza, pubblico, privato e terzo settore.

Possiamo concludere il nostro lavoro mettendone certamente in risalto gli aspetti critici, ma non rinunciando anche a sottolineare le caratteristiche innovative e non convenzionali della stessa ricerca. Le modalità “non standard” di comunicazione, al centro del nostro lavoro, non sono state sempre al centro dell’attenzione. Ci pare importante averle messe sotto la lente di osservazione della comunità scientifica. Su tali fenomeni comunicativi si dovrà ancora riflettere molto e, soprattutto, ripensare le strategie di intervento organizzativo alla luce dei fenomeni descritti, in modo che le organizzazioni siano in grado di crescere meglio, svilupparsi e affrontare le sfide che la complessità mette loro davanti.

BIBLIOGRAFIA

- Ahmed, Z., Shields, F., White, R., & Wilbert, J. (2010). Managerial Communication: The Link Between Frontline Leadership and Organizational performance *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 14(1), 107-120. Retrieved July 22, 2010, from ABI/INFORM Global.
- Anolli, L. (2000). *Psicologia della comunicazione*. Bologna: il Mulino.
- Anolli, L. (2006). *Fondamenti di Psicologia della comunicazione*. Bologna: il Mulino.
- Anolli, L., Balconi M., Ciceri, R. (2002). Deceptive miscommunication theory (DeMiT). In: L. Anolli, R. Ciceri e G. Riva, *Stili della comunicazione ironica in funzione della variabile indessicale*. *Ricerche Psicologiche*, 23(3), 97-122.
- Anolli L, Ciceri, R. (1995). *Elementi di psicologia della comunicazione, Processi cognitivi e aspetti strategici*. Milano: Led.
- Anolli L., Ciceri, R., Riva, G.; (2002). MaCHT – Miscommunication as CHange Theory: Toward a unitary theory of communication and miscommunication, *New perspectives on miscommunication*, IOS, Press
- Anolli, L., Ciceri, R. (1995). *Elementi di psicologia della comunicazione. Processi cognitivi e aspetti strategici*. Milano: Led.
- Argyris, C. (1971). *Management and Organizational Development: the Path from XA to YB*, . McGraw-Hill, New York (trad. It. Lo sviluppo organizzativo e dei quadri direttivi, ISEDI, Milano 1972).
- Averbeck, J. M. (2010). Irony and Language Expectancy Theory: Evaluations of Expectancy Violation Outcomes. *Communication Studies*, 1745-1035, 61(3) , 356 – 372.
- Austin, J.L. (1962). *How to do things with words*, Oxford, Clarendon Press; trad. It. Quando dire è fare, Torino, Marietti, 1974.
- Avallone F., Bonaretti M., (2003) *Benessere organizzativo*, Rubettino

- Avallone F., Paplomatas A., (2005) Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi. Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Baccarani C., Golinelli G.M., “L’impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia”, *Sinergie*, n. 29, 1992.
- Bagozzi, R. P. (1994). Structural equation models in marketing research: Basic principles. In R.P. Bagozzi (Ed.) Principles of marketing research (pp. 317–385), Cambridge: Blackwell.
- Barbaranelli, C. (2003). *Analisi dei dati. Tecniche multivariate per la ricerca psicologica e sociale*. Milano: Led.
- Barbaranelli, C. (2007). *Analisi dei dati*. Milano: LED.
- Barbaranelli, C., & Natali, E. (2005). *I test psicologici: teorie e modelli psicometrici*. Roma: Carocci
- Barnard, C. (1938). The function of the executive, Cambridge, Mass., Harvard University Press; trad. It. Le funzioni del dirigente, Torino, Utet, 1970.
- Barone, M., Fontana, A. (2005). *Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo*. Franco Angeli, Monza (Mi).
- Basso, K., H. (1972). *To Give Up on Words: Silence in Western In*: Giglioli, Pier Paolo (ed.): *Language and Social Context. Selected Readings*. Harmondsworth, 67-86.
- Bateson, G. (1958). Naven: A survey of the problems suggested by a composite picture of the culture of a New Guinea tribe drawn from three points of view, Stanford, Calif., Stanford University Press; trad. It. Naven. Un rituale di travestimento in Nuova Guinea, Milano, Einaudi, 1988.
- Bateson, G. (1972). Steps to an ecology of mind, New York, Chandler; trd. It. Verso un’ecologia della mente, Milano, Adelphi, 1976.
- Benassi, M. (1993). *Dalla gerarchia alla rete : modelli ed esperienze organizzative*. Milano : ETAS libri.

- Beer, M., Eisenstat, R.A., (2000) The Silent Killer of Strategy Implementation and Learning, *Sloan Management Review*, 41(4), 29–40.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238–246. doi:10.1037/0033-2909.107.2.238.
- Blackman, D., Sadler-Smith, E., (2009), The silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning, *Management Learning*, vol. 40 (5): 569-585
- Boari, C., Grandi, A., Lorenzoni G. (1989). Le Organizzazioni a Rete: Tre Concetti di Base. *Economia e Politica industriale*, n.64 .
- Boerzel, T., (1998). *Le reti di attori pubblici e privati nella regolazione europea*, in Stato e Mercato, 59, Bologna: il Mulino.
- Bonaiuto, M., Pierro, A. (2007). Comunicazione Pubblica e Organizzativa. In: R. Rumiatì . e L. Lotto, *Introduzione alla psicologia della comunicazione*. Bologna: il Mulino.
- Bosco, A., (2009). Come costruire un questionario. Carocci, Roma.
- Brentano, F. (1874). *Psychologie vom empirischen Standpunkte*, Leipzig, Dunker & Humblot; (trad. it) *La psicologia da un punto di vista empirico*, Vol. I, Trento, Reverdito, 1989.
- Brunod, M., Olivetti-Manoukian, F. (2008). La ricerca-azione nelle organizzazioni in una prospettiva psicosociologica. In: F. P Colucci, M. Colombo e L. Montali (a cura di), *La ricerca-intervento*. Bologna: il Mulino
- Buller D.B., & Burgoon J.K.; (1994) “Deception: Strategic and non-strategic communication”, in Daly & Wiemann (eds), *Strategic interpersonal communication*, Hillsdale, N.J., Erlbaum, pp. 191-223
- Butera, F., (1999). L’organizzazione a rete attivata da Cooperazione, Conoscenza, Comunicazione, Comunità: il modello 4 C nella Ricerca e Sviluppo. *Studi Organizzativi* , 2, Milano: Franco Angeli.

- Cavallo, M. (2005). *La comunicazione pubblica tra globalizzazione e nuovi media*. Milano: FrancoAngeli.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. III e Weick, K.E. Jr (1970). *Managerial behaviour, performance and effectiveness*. Mc Graw Hill, New York.
- Cheli E., (2003) *La comunicazione come antidoto ai conflitti*, Cagliari, Punto di fuga editore.
- Ciceri R., Anolli L., Infantino M. (2002). You' re a Real Genius!: Irony as miscommunication design, In: R. Ciceri, L. Anolli, G. Riva (eds.), *Say not to say. New perspectives on miscommunication*, IOS Press, Amsterdam 2002, 135-159.
- Ciceri R., Anolli L., Infantino G. (2002). Behind the dark glasses. Irony as strategy for implicit communication, In: *Genetic, Social and General Psychology Monograph's*, 128, pp.76-95.
- Ciceri R., Anolli L., Infantino G. (2002). From blame by praise, to praise by blame. Analysis of vocal pattern of ironic communication, In: *International Journal of Psychology*, 37, pp.266-276.
- Clark, H. H. e Gerrig, R. J. (1984). On the Pretense Theory of Irony. *Journal of Experimental Psychology: General*, 113, pp. 121-126.
- Coleman, J. S.: 1974, *Power and the Structure of Society*, (Norton, New York).
- Corbetta, P. (1992). *Modelli di analisi multivariata per le scienze sociali*, Bologna: il Mulino.
- Corbetta, P. (1999). *Metodologia e tecnica della ricerca sociale*. Bologna: Il Mulino, Bologna.
- Corbetta, P. (2002) *metodi di analisi multivariata per le scienze sociali*, Bologna: il Mulino
- Corduas, C.; Sapelli G., (1996), *L'impresa, l'anima e le forme. Auto-costruire la comunicazione interna*. Milano: Guerini e Associati

- Cornelissen, J. (2004). *Corporate communication: a guide to theory and practice*. London: Sage.
- Damascelli, N., Bosotti, G. (2003). *Comunicazione e management: Introduzione alla comunicazione organizzativa*. Milano: Franco Angeli.
- Dennett, D.C., (1987). *The intenzional stace*, Cambridge, Mass, the MIT Press
- Depolo M. (1998), *Psicologia delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna
- Depolo, M. (2007). *Psicologia delle organizzazioni*, il Mulino: Bologna.
- Eco, U. (1975). *Trattato di semiotica generale*, Milano, Bompiani
- Eco, U. (1999). *Lector in fabula*, Milano, Bompiani
- Eisenberg, E.M., Goodall, H.L. (1993). *Organization Communication: Balancing Creativity and Constraint*, St. Martin's Press, New York.
- Ellis, J. B., Van Dyne, L. (2009). Voice and silence as observer reactions to defensive voice: Predictions based on communication competence theory. In J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations*, 37-61. Bingley, U.K.: Emerald Group.
- Ercolani A.P e Perugini M. (1997). *La misura in psicologia*. Milano, LED
- Ercolani, A.P.; Areni, A.; Leone, L.; (2008), *Elementi di statistica per la Psicologia*, Bologna, il Mulino.
- Fayol H., (1949). *General and Industrial Management*, Pitman & Son, London (prima edizione francese 1919).
- Fang, C., Kim, J., & Milliken, F. J. (2009). Lying by Omission: The Effects of Withholding Negative Performance Feedback on Organizational Learning. *Proceedings Annual Meeting of Academy of Management*.
- Ferrante, M., Zan, S. (1994). *Il Fenomeno Organizzativo*. Roma: Carocci
- Freeman, E. R., Rusconi, G., Dorigatti, M. (2007) *Teoria degli stakeholder*. Milano: FrancoAngeli.

- Friedlander, R. e Margulis, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- Fusco, A. (2004) *Psicologia e comunicazione*. Cassino (Fr): Editrice Garigliano.
- Gabassi, P., Garzitto, M.L., Perin, G., (2005), *Psicologia e qualità*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Gabassi, P.G.,. (2006). La comunicazione nelle organizzazioni. Milano: FrancoAngeli
- Gabrielli, G., Invernizzi, E., (a cura di), (1994). *Il dibattito sulla comunicazione organizzativa*, SIPI, Roma.
- Garzitto, M.,L. (2006). *La comunicazione nelle organizzazioni*. In: P.G. Gabassi, *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*. Milano: FrancoAngeli
- Gavin, J.F. e Howe, J.G. (1975). Psychological climate: Some theoretical and empirical considerations. *Behavioral Science*, 20, 228-240.
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., Putnam, L.L., (eds. 2004). *Sage Handbook of Organizational Discourse*, Sage, London.
- Giannatelli, R., Lever, F., Rivoltella, P. C., Zancacchi, A., a cura di, *Dizionario enciclopedico di scienze e tecniche della comunicazione*, Eri-Rai, Elledici, LAS.
- Goffman, E. (1963). *Behavior in public place*, Glencoe, Ill., The free Press; trad. It. *Il comportamento in pubblico*, Torino, Einaudi, 1971.
- Goffman, E., (2000). *Forme del parlare*. Bologna, il Mulino.
- Goleman D., (2000) *Lavorare con intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*, Milano, Ed. Rizzoli.
- Golfetto, F. (1993). *Comunicazione e comportamenti comunicativi*. Milano: E.G.E.A.,
- Geenberg, J., Edwards, M. S. (2009). *Voice and Silence in organizations*. Bingley, Bradford (UK): Emerald Group Publishing Limited.
- Golinelli, M.G., (1991). *Struttura e governo dell'impresa*, Cedam, Padova.

- Grant, D., Hardy, C., Osrick, C & Putnam, L. L. (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Discourse* (pp. 105-127). London: Sage.
- Grice H.P. (1975) "Logic and conversation", in P. Cole e J. L. Morgan, (a cura di), *Syntax and Semantics: Vol. 3, Speech Acts*, New York, Academic Press, pp. 41-58; (trad. it. in *Gli atti linguistici*, a cura di M. Sbisà, Milano Feltrinelli, 1978, pp. 199-219).
- Grosser, H. (1992) *Questioni e strumenti* in GUGLIELMINO, S., GROSSER, H. (1992) *Il sistema letterario*. Milano: Principato Editrice.
- Hegel G.W.F. (1925). *Hegels Schriften zur Politik und Rechtsphilosophie*, G. Lasson (ed.), Leipzig (tr. It. a cura di Claudio Cesa, *Scritti politici (1798-1831)*, Einaudi editore, 1972).
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees?, in "Harvard Business Review", I, pp. 53-62.
- Hindi, N. M., Miller, D. S., Catt, S. E. (2004). *Communication and miscommunication in corporate America: evidence from fortune 200 firms*. In: *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* , 8(2).
- Hosking, D.M. e Morley, I.E. (1991). *A social psychology of organizing*, Hemel Hempstead, Harvester Wheatsheaf.
- Hudson, R. (2001) *Sociolinguistica*. Bologna: il Mulino.
- Husserl, E. (1900-1901). *Logische untersuchungen*, in *Husserliana*, vol. XVIII, The Hague, 1975; vol. XIX, The Hague, 1984; trad. it. *Ricerche logiche*, Milano, Il Saggiatore, 1968.
- Husserl, E. (1913). *Ideen zu einer reinen Philosophie*, I, Halle; trad. it. *L'idea della fenomenologia*. Cinque lezioni, Milano, Il Saggiatore, 1981.
- Invernizzi, E., (2000). *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*. Milano: Giuffrè.

- Invernizzi, E. (2001). *Una definizione di relazioni pubbliche* in E. Invernizzi (a cura di), *Relazioni Pubbliche, Le competenze, le tecniche e i servizi di base*. Milano: McGraw-Hill.
- Invernizzi, E., (2002). *Relazioni Pubbliche, II, Le competenze e i servizi specializzati*. Milano: Giuffrè.
- Invernizzi, E., (2003). *La comunicazione organizzativa*. In: G. Fabris (a cura di), *La comunicazione d'impresa. Dal mix di marketing al communication mix*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Invernizzi, E. (2004). *Relazioni pubbliche e comunicazione aziendale. Sviluppo e organizzazione*, 204, 70-78. Milano: Este.
- Invernizzi, E. (2005), *Manuale di relazioni pubbliche. Le tecniche di base*. Milano: McGraw-Hill.
- Invernizzi, E., Romenti, S., Biraghi, S. (2011). The strategic Role of Communication. Comparing Communication and Management Perspectives, 18th BledCom International Public Relations Research Symposium bled, Slovenia July1 – 2, 2011, INTERNAL COMMUNICATION Proceedings of the 18th International Public Relations Research Symposium BledCom Editors: Dejan Vercic, Ana Tkalac Vercic, Krishnamurthy Sriramesh
- Jablin F. e Putnam L., 2000, *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*, Sage Thousand Oaks
- Jermier, J and Forbes, L. 2011. Greening organizational culture. In A. J. Hoffman & T. Bansal (Eds). *Oxford Handbook of Business and the Environment*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Krone, K. J., Jablin F. M., E Putnam, L. L. (1987). *Communication theory and organizational communication: Multiple perspectives*. In F. M. Jablin, L. L. Putnam,

- K. H. Roberts & L. W. Porter (Eds), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. 18-40, Newbury Park, Ca: Sage.
- Levinson S.C. (2000) *Presumptive meanings: The theory of generalized conversational implicature*, Cambridge, Mass., The MIT Press.
- Litwin, G.H. e Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press, Cambridge.
- Lomi, A. (1997), a cura di, *L'analisi relazionale delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Lomi, A. (1991), *Reti organizzative*, il Mulino, Bologna
- Maimone, F. (2009). *La comunicazione organizzativa. Comunicazione, relazioni e comportamenti organizzativi nelle imprese, nella PA e nel no profit*. Milano: FrancoAngeli.
- Maimone F. (2007) *Dalla rete al Silos. Modelli e strumenti per comunicare e gestire la conoscenza nelle organizzazioni flessibili* Milano FrancoAngeli
- Manuti, A. (2008), *Il ruolo strategico della comunicazione nelle organizzazioni*. In: G. Manuti, A. Mininni M.,; (2008). *Il senso dell'organizzazione. Lo sguardo della psicologia culturale*, Roma, Carocci.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Maslow, A.H., (1943). A Theory of Motivation, in "Psychological Review", 50,4, pp. 370-396
- Maslow, A.H., (1954). *Motivation and Personality*, Harper, New York (trad. It. Motivazione e personalità, Fabbri, Milano 2007).
- Mazzoli G. (1997) *Comunicazione e produttività industriale: una prospettiva di rete* Milano Franco Angeli.

- McClelland, David. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton Century Crofts, Inc.
- McCornack, S.A.(1992). Information manipulation theory, in “Communication Monographs”, 59, pp. 1-16
- Mcluhan, M. (1964) *Understanding Media*. New York: McGraw-Hill; trad. it. *Gli strumenti del comunicare*. Milano: Garzanti, 1986.
- Mecacci, L. (1992). *Storia della psicologia del Novecento* . Roma-Bari: Laterza.
- Miller G., Steinberg M. (1975), *Between people: a new analysis communication*, Science Research Associates, Palo Alto, CA.
- Milliken, F.J., (2000), Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management*, vol. 25, no.4, pp. 706-725
- Minati, G. (2004). *Teoria generale dei sistemi- Sistemica- Emergenza: un'introduzione*. Monza: Polimetrica.
- Mininni, G., (2000), *Psicologia del parlare comune*, Editoriale Grasso, Bologna.
- Mocci, S., Penna, M.P., Sechi, C., Spiga, V. (2009). *Il silenzio nella comunicazione organizzativa*. In: Atti del I° Convegno Internazionale Icaro, Torino, Villa Gualino, 29-30 Aprile 2009.
- Mocci, S., Sechi, C., Picciau, S., Spiga, V., Penna, M.P. (2011) “L’uso del silenzio nel contesto scolastico”. *Psicologia dell’Educazione*, 5(2) 249 - 266 . ISSN: 19713711
- Morganti, F.; Riva, G.; (2006), *Conoscenza comunicazione e tecnologia*, Milano: Led.
- Montericcio, M. (2006). *L’immagine d’impresa e la sua gestione*. Milano: Franco Angeli Editore.
- Mooney, J.D., Reiley, A.C., (1939). *The Principles of Organization*, Harper, New York (trad. It. *Principi di Organizzazione*, Franco Angeli, Milano 1964)
- Morgan, G., (1986). *Images of Organization*, Sage, Beverly Hills (trad. It. *Images. Le metafore dell’organizzazione*, Franco Angeli, Milano 2007)

- Morgan, J. (1990) Comments on Jones and on Perrault. In: *Intentions in communication*, eds. P.R. Cohen, J. Morgan & M.E. Pollack. Cambridge, MA: MIT Press
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). *Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world*. In: *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2003). *An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why*. *Journal of Management Studies*, Special Issue: Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations, 40(6), 1453–1476.
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S., Kamdar, D. (2010). *Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice*. In: *Journal of Applied Psychology*, 8(16).
- Muchinsky, P.M., (1977) *Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction*, *Academy of Management Journal*, vol. 20, No. 4, pp. 592-606
- Muti, P. L. (1990). *Comunicare nell'impresa. Guida sociopsicologica ai linguaggi aziendali*. Milano: Franco Angeli Editore.
- Novara, F., Sarchielli, G. (1996) *Fondamenti di psicologia del lavoro*. Il Mulino, Bologna.
- Ogden, C.K., Richards, I.A. (1923). *The meaning of meaning*, London, Routledge and Kegan Paul
- Payne, R.L. e Phesey, D.C. (1971). *Stern's organizational climate index: A reconceptualization and application to business organization*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 77-98.

- Parker, M.R., (1982). Ideology in Interpersonal Communication: Off the Couch and into the World, in "Communication Yearbook", 5, pp. 149-152
- Patterson, M. L. (2009). Biology in theoretical context: A parallel process model of nonverbal communication. In M. J. Beatty, J. C. McCroskey, & Floyd, K. (Eds.). *Biological dimensions of communication: Perspectives, methods, and research* (pp. 150-177). Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Peirce, C.S. (1868) Question concerning certain facilities claimed for me, in Collected paper, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1931-1935
- Peirce, C.S. (1878) Deduction, induction, and hypothesis, in "Popular Science Monthly", 13, pp. 470-482
- Peirce, C.S. (1894). What is a sign?, in Collected paper, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1931-1935, vol. 2, pp. 281, 285, 297-302.
- Pearce, W. B. (1989). Communication and the human condition. Carbondale, Illinois: Southern Illinois University Press.
- Pedhazur, E. J., & Schmelkin, L. P. (1991). Measurement, design, and analysis: An integrated approach. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Pedon, A. (2002) "La comunicazione nell'azienda" in Pedon, A Maeran, R., Psicologia e mondo del lavoro, Milano, LED.
- Penna, M.P., Celani, E. & Bonfiglio, N.S. (2002). *The role of knowledge management as a key tool for companies to deal with the turbulent environment: A survey*. In : Minati, G. & Pessa, E., eds, (2002). *Emergence in Complex, Cognitive, Social, and Biological Systems*. New York: Kluwer (pp. 313-320).
- Penna; M.P., Mocci, S. (2005) *The systemic approach to the communicative silence*. 6ème Congrès Européen De Science des Systèmes. Paris, pag. 1-10.

- Penna, M.P., Mocci, S., Sechi, C. (2007). *Comunicazione, Silenzio, Discomunicazione*.
In: Atti VIII Congresso AIP Sezione Psicologia Sociale, Bologna: Libreria Bonomo Editrice.
- Penna M.P., Mocci S., Sechi C., (2008) (a), "The Emergence of the Communicative Value of Silence", in *Emergence: Complexity and Organization*, 11-2008
- Penna M.P., Mocci S., Sechi C., (2008) (b), "Communication, silence, miscommunication", in *Processes of Emergence of Systems and Systemic Properties, towards a October 2007*, G. Minati, M. Ambram, E. Pessa eds., dec. 2008
- Perlow, L., Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company?. *Harvard Business Review* 81(5), 52-58
- Pezzuti, L.; Artistico, D.; (2009) *La ricerca in psicologia*, Milano, LED
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978). *A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design*. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Pomerantz, (1984) *Essere in accordo o in disaccordo con una valutazione*, in FELE, G., GIGLIOLI, P.P., a cura di, (2000) *Linguaggio e contesto sociale*. Bologna: il Mulino.
- Putnam, L.L., Fairhurst G.T. (2001). Discourse Analysis in Organizations: Issues and Concerns, in Jablin, Putnam (2001), pp. 76-136
- Quiroz –Vitale, M. (2009). Conflitto, trasparenza e comunicazione tra cittadini e pubblica amministrazione. L'importanza dell'Ombudsman nel quadro degli istituti di partecipazione *Tigor: rivista di scienze della comunicazione*, Suppl. al n.1. Trieste: EUT.
- Rampini, F., (1993). *La comunicazione aziendale*. Milano: EtasLibri.
- Recupero, N. (2001). *Il mobbing in Italia oggi*. In: S.Carretin e N.E. Recupero. In : *Il mobbing in Italia. Terrorismo psicologico nei rapporti di lavoro*. Bari: Edizioni Dedalo.

- Ricci Bitti, P.E., Zani, B. (1983). *La comunicazione come processo sociale*. Bologna: Il Mulino
- Riva, G. (2008). *Psicologia dei nuovi media*. Bologna: il Mulino
- Romano, D. F., Felicioli R. P. (1992). *Comunicazione interna e processo organizzativo*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Robert, H. Karlen, O'Reilly, Charles, (1974), *Journal of Applied Psychology*, vol 59, No 3, 321-326
- Rumati, R., Lotto, L., a cura di, (2007). *Introduzione alla psicologia della comunicazione*. il Mulino, Bologna.
- Sartori, R.; (2001) *Psicologia psicometrica*, Milano, LED
- Schein, E. H., (1999). *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Schneider, B. e Bartlett, C.J. (1968). Individual differences and organizational climate I: The research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21, 323-333.
- Schneider, B. e Bartlett, C.J. (1970).). Individual differences and organizational climate II: Measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. *Personnel Psychology*, 23, 493-512.
- Scott, W. R. (1992). *Organization: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Searle, J.R., (1979). *Expression and meaning*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Shannon, C. & Weaver, W.. (1949), *The mathematical theory of communication*, Urbana, University of Illinois Press.
- Shockley-Zalabak P., (1988). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skill, Values*, Longman, New York.

- Shockley & Zalaback, P. (1991). *Foundamentals of Organizational Communication*, New York: Longman.
- Shockley-Zalabak P., (1994). *Understanding Organizational Communication: Cases, Commentaries, and Conversations*, Longman, New York.
- Sims, H.P. e LaFollette, W. (1975). Is satisfaction redundant with organizationl climate? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 13, 257-278.
- Smith, L., Mounter, P. (2008). *Effective Internal Communication*. Philadelphia, Pa: Kogan Page Publisher.
- Sofia, C. (2005). *Analisi del contenuto, comunicazione, media. Evoluzione, applicazioni e tecniche*. Milano: Franco Angeli.
- Spaltro, E., De Vito Piscicelli, P. (2002). *Psicologia per le organizzazioni*. Carocci, Roma.
- Sperber, D. e Wilson, D. (1978). Les ironies comme mentions, in “Poétique”, 36, pp. 399-412.
- Sperber, D. e Wilson, D. (1986). *Relevance: Communication and cognition*, Oxford, Oxford University Press; tra. It. Pertinenza, Milano, Anabasi, 1993.
- Stern, G., (1970). *People in context: Measuring person-environment congruence in education and industry*. Wiley, New York.
- Stocchi, M., Giobbe, T., Boscolo, P., Di Giampaolo, P., Di Giampaolo, L., (2010), Lo sviluppo del benessere organizzativo: la formazione organizzativa come leva strategica per il cambiamento, *G. Ital Medd Lav Erg*, 32; 4; 415-418.
- Tagiuri, R. (1968). Executive climate. In R. Tagiuri e G. L. Litwin (a cura di), *Organizational climate: Exploration of a concept*. Harvard University Press, Boston.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, Harper, New York.

- Taylor J.R., Cooren F. (1997). What Makes Communication “Organizational”? How the Many Voice of Collectivity Become the One Voice of an Organization, in “Journal of Pragmatics”, 27, 4, pp. 409-438
- Taylor, J. R., Van Every, E. J. (2010) *The Situated Organization: Case Studies in the Pragmatics of Communication*. New York:Routledge.
- Tannen, D, Saville-Troike, M., Eds, (1985). Perspectives on Silence. Norwood, N.J: Ablex Publishing Corporation
- Urwick, L. (1943). “Administration in Theory and Practice”. *British Management Review*, Vol. 8, pp. 37-59.
- Vardanega, A. (2007). L’intervista semi-direttiva. In: L. Cannavò e L. Frudà (a cura di) *Ricerca sociale: Dal progetto dell’indagine alla costruzione degli indici*. Roma: Carocci Editore.
- Vakola , M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5),. 441-458.
- Van Dyne, Ang & Botero, 2003 Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs.
- Verrastro, V. (2004). *Psicologia dello sviluppo dei processi cognitivi* . Milano: Franco Angeli
- Verrastro, V. (2007). *Psicologia della comunicazione: un manuale introduttivo*. Milano: Franco Angeli Editore
- Vitali, S. (2006), *Il libro del silenzio*. Roma: Edizioni Nuova Argos.
- Volli, U. (2000). *Manuale di semiotica*, Roma-Bari, Laterza
- Volli, U. (2003). *Semiotica della pubblicità*, Roma-Bari, Laterza
- Von Bertalanffy, L. 1969. *General System Theory*. - Braziller, New York.

- Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D. (1967). *Pragmatics of human communication. A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: Norton & Co. (tr. it. di Massimo Ferretti, 1971). *Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi*. Roma: Astrolabio-Ubaldini).
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*, Mohr, Tübingen (trad. It. Economia e società, Comunità, Milano 1995)
- Weick, K. E., (1979). *The social psychology of organizing*, McGraw-Hill, Cit. in: Mininni, G., Manuti, A., a cura di, (2008). *Il senso dell'organizzazione*, Roma: Carocci.
- Wierzbicka, A., (2010). *Cross-cultural communication and miscommunication: The role of cultural keywords*. In: *Intercultural Pragmatics*, Volume 7, Issue 1, Pages 1–23, ISSN (Online) 1613-365X, ISSN (Print) 1612-295X, DOI: 10.1515/IPRG.2010.001, /March/2010
- Zan, S. (1988) (a cura di) *Logiche di azione organizzative*, Bologna, Il Mulino.
- Zan, S. (1991) *I molti modi di essere delle organizzazioni*, in M. Depolo e G. Sarchielli (a cura di), *Psicologia dell'organizzazione*, Bologna, Il Mulino, pp. 23-53.

APPENDICI

APPENDICE A QUESTIONARIO DIPENDENTI PRIMA VERSIONE (ACP)



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI VERONA

Gentilissimo/a, stiamo svolgendo una ricerca scientifica inerente le competenze comunicative presenti nelle organizzazioni. Chiediamo la Sua disponibilità e collaborazione per la compilazione del presente questionario, consapevoli dell'impegno che Le potrà richiedere. L'elaborazione del questionario e il trattamento dei relativi dati avverrà nell'assoluto rispetto dell'anonimato. Non ci sono risposte giuste o sbagliate; è soltanto possibile descrivere la propria realtà organizzativa. Sarà nostra cura utilizzare le informazioni raccolte per i soli fini della ricerca. Grazie per la Sua collaborazione.

PARTE I

In questa sezione del questionario Le chiediamo di fornirci la Sua opinione rispetto alla realtà in cui è inserito. Legga ciascuna domanda e scelga, fra le cinque alternative di risposta, quella più vicina al Suo modo di percepire il Suo Lavoro e la Sua organizzazione.

1. *Esempio di compilazione: "Il suo lavoro è interessante?"*

La preghiamo di contrassegnare sull'apposita griglia il numero corrispondente alla risposta da Lei prescelta secondo la seguente scala:

1	2	3	4	5
Falso	Abbastanza falso	Né vero né falso	Abbastanza vero	Vero

1	Può facilmente esprimere ai suoi responsabili i suoi problemi personali	1	2	3	4	5
2	Davanti ai suoi responsabili le è difficile dire ciò che pensa	1	2	3	4	5
3	I suoi responsabili si disinteressano del suo sviluppo professionale	1	2	3	4	5
4	Ha dei rapporti amichevoli con i suoi responsabili	1	2	3	4	5
5	Quando ne ha bisogno ha delle difficoltà nell'ottenere dai suoi responsabili un supplemento di informazione	1	2	3	4	5
6	Può avere facilmente dei colloqui personali con i suoi responsabili	1	2	3	4	5
7	I suoi responsabili diretti esitano a sostenere le sue rivendicazioni presso la Direzione	1	2	3	4	5
8	Il suoi responsabili sono sensibili ai suoi bisogni di formazione	1	2	3	4	5

9	L'informazione circola rapidamente	1	2	3	4	5
10	I suoi responsabili la tengono regolarmente informato/a sul funzionamento del reparto	1	2	3	4	5
11	Solo i livelli gerarchici più elevati vengono informati sugli obiettivi e sui risultati aziendali	1	2	3	4	5
12	L'informazione rimane sempre al medesimo livello gerarchico	1	2	3	4	5
13	L'informazione arriva essenzialmente da voci di corridoio	1	2	3	4	5
14	Nella mia azienda le persone non vengono sufficientemente informate sulle decisioni prese dal vertice in modo da poter pianificare la loro attività	1	2	3	4	5
15	I responsabili sembrano sempre bene informati ma trascurano d'informare gli altri	1	2	3	4	5
16	È difficile ottenere delle informazioni chiare, precise e certe	1	2	3	4	5
17	È spesso difficile saper dove trovare delle informazioni	1	2	3	4	5
18	I responsabili trascurano i suggerimenti dei subordinati	1	2	3	4	5
19	I suoi responsabili trascurano d'informarla prima di prendere una decisione riguardante il suo lavoro	1	2	3	4	5
20	La comunicazione verso il basso consiste essenzialmente nel dare delle direttive	1	2	3	4	5

PARTE II

In questa sezione del questionario ogni domanda può presentare un fatto, un'opinione, una valutazione, su cui Le chiediamo di esprimere il Suo accordo o disaccordo. Esprima la Sua valutazione assegnando un punteggio da 1 a 5, dove 1 rappresenta il livello minimo (completamente in disaccordo) e 5 il livello massimo (completamente d'accordo).

Esempi di compilazione e di fantasia:

1	2	3	4	5	<i>Ritiene sia più efficace comunicare accompagnando il messaggio con mazzi di fiori?</i>
Completamente in disaccordo				Completamente d'accordo	

1	2	3	4	5	<i>Lei convoca in ufficio il suo abituale fornitore di caffè per lamentarsi delle qualità del prodotto. Il fornitore non si presenta al colloquio. Quanto ritiene corretto cambiare fornitore, senza informarlo?</i>
Minimo				Massimo	

1	Quanto ritiene probabile che le relazioni gerarchiche possano impoverire la comunicazione creativa?	1	2	3	4	5
2	Quanto ritiene che possa interessare l'immagine aziendale agli	1	2	3	4	5

	investitori o clienti della sua organizzazione?					
3	Preferisce ricevere disposizioni generiche che le lascino il pieno controllo e la responsabilità di attuazione di quanto le hanno richiesto di fare?	1	2	3	4	5
4	Ai fini di migliorare la visibilità dell'immagine dell'azienda quanto, secondo lei, è utile pubblicizzare i reclami dei clienti?	1	2	3	4	5
5	Quanto ritiene giusto che l'azienda nasconda ai propri dipendenti un giudizio pesantemente negativo proveniente dai clienti?	1	2	3	4	5
6	Durante un corso di formazione lei, in qualità di allievo, conosce bene la materia. Quanto ritiene utile prestare comunque la massima attenzione agli argomenti trattati?	1	2	3	4	5
7	Il suo capo convoca tutti i suoi collaboratori e accenna genericamente al prossimo licenziamento di uno di voi. Lei, dopo mezz'ora di discussione, non ha ancora individuato colui che dovrà essere licenziato. Si è convinto che il capo abbia deciso in realtà di non licenziare nessuno?	1	2	3	4	5
8	Durante un corso di formazione lei, in qualità di allievo, conosce bene la materia e interviene ripetutamente. Quanto si irriterebbe se le venisse "consigliato" dai suoi colleghi di limitare i suoi ripetuti interventi?	1	2	3	4	5
9	Quanto, secondo lei, un ambiente competitivo può sviluppare capacità creative e relazionali?	1	2	3	4	5
10	Il suo capo convoca tutti i suoi collaboratori e accenna al prossimo licenziamento di uno di voi. Se dopo mezz'ora di discussione non ha ancora individuato colui che dovrà essere licenziato incomincia a convincersi che il diretto interessato è proprio lei?	1	2	3	4	5
11	Tutti i componenti del suo team, lei compreso, siete in attesa di una lettera di ringraziamento ed encomio dalla vostra direzione. Arriva a tutti eccetto che a lei. Quanto ritiene probabile che la sua copia sia stata smarrita nello smistamento della corrispondenza?	1	2	3	4	5
12	Quanto è probabile che lei si iriti se si accorge di ricevere una disposizione filtrata o resa poco chiara dal suo capo diretto?	1	2	3	4	5
13	In occasione dell'attivazione di un nuovo processo produttivo o dell'installazione di un nuovo macchinario o dell'aggiornamento di disposizioni tecnico/operative, riceve dai suoi superiori informazioni che giudica insufficienti. Quanto è probabile che si accontenti dell'informazione ricevuta?	1	2	3	4	5
14	Riceve dal suo capo una disposizione poco chiara, ma perentoria. La esegue così come è stata formulata?	1	2	3	4	5
15	Qual è il suo grado di sopportazione di disposizioni operative poco chiare?	1	2	3	4	5
16	Se, sul lavoro, una sua idea o un suo progetto viene accettato con eccessivo entusiasmo, quanto è probabile che vi stiano prendendo in giro?	1	2	3	4	5

17	Quanto ritiene opportuno che un suo collega, generalmente riluttante a prendere la parola, partecipi a un corso di formazione per operatori telefonici?	1	2	3	4	5
18	Quando in un gruppo si affronta un problema nuovo, quanto è opportuno perseguire soluzioni contrapposte?	1	2	3	4	5
19	In uno scambio creativo di idee ed esperienze, se il vostro contributo viene ripetutamente respinto, quanto è probabile che dipenda dal vostro modo di interagire?	1	2	3	4	5
20	Quanto ritiene importante che per sviluppare le capacità creative e relazionali lei debba sentirsi apprezzato e rispettato dai suoi superiori?	1	2	3	4	5
21	Quanto ritiene giusto pubblicizzare il tasso di infortuni sul lavoro della sua impresa?	1	2	3	4	5
22	In un corso di formazione, accorgendosi di non avere basi adeguate, evidenzia i propri limiti ai docenti?	1	2	3	4	5
23	Nella discussione di gruppo di un nuovo argomento qualcuno le si oppone sistematicamente. Quanto ritiene opportuno interrompere qualsiasi interazione comunicativa con tale persona?	1	2	3	4	5
24	Nella discussione di gruppo di un nuovo argomento qualcuno le si oppone sistematicamente. Quanto è opportuno concentrare le sue risposte nel merito dell'argomento?	1	2	3	4	5
25	Il suo capo convoca tutti i suoi collaboratori e accenna al prossimo licenziamento di uno di voi. Poi ne illustra genericamente il motivo senza fare il nome del licenziato. Se dopo mezz'ora di discussione non ha ancora capito chi sarà licenziato, quanto è probabile che il capo abbia inscenato una provocazione per stimolarvi?	1	2	3	4	5
26	Lei e il suo capo diretto siete anche buoni amici, fuori dal lavoro. In occasione di un processo lavorativo critico il suo capo le eleva una formale contestazione disciplinare. Quanto è probabile che tale fatto comprometta la vostra relazione personale?	1	2	3	4	5
27	Partecipando ad un corso di formazione esterno alla sua azienda, quanto si imbarazza nel trovare docenti suoi subordinati in azienda?	1	2	3	4	5
28	Se il suo capo diretto va a discutere con un dirigente più alto un problema di cui entrambi non sono ben informati, ma che coinvolge clienti da lei direttamente seguiti, se ne lamenta in modo pesante con il suo capo diretto, al di là del risultato della riunione?	1	2	3	4	5
29	Il suo capo convoca tutti i suoi collaboratori e annuncia il prossimo licenziamento di uno di voi. Poi ne illustra genericamente il motivo senza fare il nome del licenziato. Se lei dopo mezz'ora di discussione non ha ancora capito chi sarà licenziato, quanto ritiene utile prestare attenzione al problema?	1	2	3	4	5
30	Riceve una comunicazione operativa verbale dal suo capo diretto palesemente assurda. Quanto è probabile che l'attui senza discutere?	1	2	3	4	5
31	Quanto ritiene che possa interessare l'immagine aziendale ai dipendenti?	1	2	3	4	5

32	Quanto ritiene di poter sopportare un docente balbuziente in un lungo corso di perfezionamento sulla comunicazione interpersonale?	1	2	3	4	5
33	Quanto ritiene che possa interessare l'immagine aziendale ai giovani da assumere?	1	2	3	4	5
34	Quanto è d'accordo a considerare ogni comando ricevuto, anche il "più banale", come episodio che possa incidere nei rapporti generali con il suo capo diretto?	1	2	3	4	5
35	Quanto è interessato all'immagine dell'azienda?	1	2	3	4	5
36	Discutendo con i colleghi di un problema di lavoro, accorgendosi di non avere le basi adeguate, si accontenta di fingere di aver capito?	1	2	3	4	5
37	Se, partecipando ad un corso di formazione o aggiornamento, si accorge di essere decisamente impreparato, quanto è probabile che finga di capire tutto ciò che viene spiegato?	1	2	3	4	5

Dati Anagrafici:

1) Genere: M ☐ F ☐

2) Stato

civile:

3) Et : ☐ < 26 anni
☐ 26-35 anni
☐ 36-45 anni
☐ 46-55 anni
☐ >55 anni

4) Titolo di studio: ☐ Licenza elementare
☐ Terza media
☐ Diploma scuola superiore
☐ Laurea
☐ Post- Laurea

5) Inquadramento organizzativo: ☐ Operario/Forza lavoro ☐ Impiegato
☐ Quadro ☐ Dirigente ☐ Collaboratore/consulente ☐
altro specificare: _____

6) Tipo di contratto: ☐ Collaborazione ☐ Interinale
☐ Tempo determinato ☐ Tempo Indeterminato

7) Inquadramento: ☐ Full-time ☐ Par-time

8) Settore di lavoro: ☐ Pubblico ☐ Privato

9) Indicare l'ente o l'azienda presso la quale lavora : _____

10) Luogo di lavoro (citt , paese) _____

APPENDICE B QUESTIONARIO DIPENDENTI SECONDA VERSIONE (AFC)



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI VERONA

Gentilissimo/a, stiamo svolgendo una ricerca scientifica inerente le competenze comunicative presenti nelle organizzazioni. Chiediamo la Sua disponibilità e collaborazione per la compilazione del presente questionario, consapevoli dell'impegno che Le potrà richiedere. L'elaborazione del questionario e il trattamento dei relativi dati avverrà nell'assoluto rispetto dell'anonimato. Non ci sono risposte giuste o sbagliate; è soltanto possibile descrivere la propria realtà organizzativa. Sarà nostra cura utilizzare le informazioni raccolte per i soli fini della ricerca. Grazie per la Sua collaborazione.

PARTE I

In questa sezione del questionario Le chiediamo di fornirci la Sua opinione rispetto alla realtà in cui è inserito. Legga ciascuna domanda e scelga, fra le cinque alternative di risposta, quella più vicina al Suo modo di percepire il Suo Lavoro e la Sua organizzazione.

2. *Esempio di compilazione: "Il suo lavoro è interessante?"*

La preghiamo di contrassegnare sull'apposita griglia il numero corrispondente alla risposta da Lei prescelta secondo la seguente scala:

1	2	3	4	5
Falso	Abbastanza falso	Né vero né falso	Abbastanza vero	Vero

1	Può facilmente esprimere ai suoi responsabili i suoi problemi personali	1	2	3	4	5
2	Davanti ai suoi responsabili le è difficile dire ciò che pensa	1	2	3	4	5
3	I suoi responsabili si disinteressano del suo sviluppo professionale	1	2	3	4	5
4	Ha dei rapporti amichevoli con i suoi responsabili	1	2	3	4	5
5	Quando ne ha bisogno ha delle difficoltà nell'ottenere dai suoi responsabili un supplemento di informazione	1	2	3	4	5
6	Può avere facilmente dei colloqui personali con i suoi responsabili	1	2	3	4	5
7	I suoi responsabili diretti esitano a sostenere le sue rivendicazioni presso la Direzione	1	2	3	4	5
8	I suoi responsabili sono sensibili ai suoi bisogni di formazione	1	2	3	4	5
9	L'informazione circola rapidamente	1	2	3	4	5
10	I suoi responsabili la tengono regolarmente informato/a sul funzionamento del reparto	1	2	3	4	5

11	Solo i livelli gerarchici più elevati vengono informati sugli obiettivi e sui risultati aziendali	1	2	3	4	5
12	L'informazione rimane sempre al medesimo livello gerarchico	1	2	3	4	5
13	L'informazione arriva essenzialmente da voci di corridoio	1	2	3	4	5
14	Nella mia azienda le persone non vengono sufficientemente informate sulle decisioni prese dal vertice in modo da poter pianificare la loro attività	1	2	3	4	5
15	I responsabili sembrano sempre bene informati ma trascurano d'informare gli altri	1	2	3	4	5
16	È difficile ottenere delle informazioni chiare, precise e certe	1	2	3	4	5
17	È spesso difficile saper dove trovare delle informazioni	1	2	3	4	5
18	I responsabili trascurano i suggerimenti dei subordinati	1	2	3	4	5
19	I suoi responsabili trascurano d'informarla prima di prendere una decisione riguardante il suo lavoro	1	2	3	4	5
20	La comunicazione verso il basso consiste essenzialmente nel dare delle direttive	1	2	3	4	5

PARTE II

In questa sezione del questionario ogni domanda può presentare un fatto, un'opinione, una valutazione, su cui Le chiediamo di esprimere il Suo accordo o disaccordo. Esprima la Sua valutazione assegnando un punteggio da 1 a 5, dove 1 rappresenta il livello minimo (completamente in disaccordo) e 5 il livello massimo (completamente d'accordo).

Esempi di compilazione e di fantasia:

1	2	3	4	5
Completamente in disaccordo				Completamente d'accordo

Ritiene sia più efficace comunicare accompagnando il messaggio con mazzi di fiori?

1	2	3	4	5
Minimo				Massimo

Lei convoca in ufficio il suo abituale fornitore di caffè per lamentarsi delle qualità del prodotto. Il fornitore non si presenta al colloquio. Quanto ritiene corretto cambiare fornitore, senza informarlo?

1	Quanto ritiene probabile che le relazioni gerarchiche possano impoverire la comunicazione creativa?	1	2	3	4	5
2	Quanto ritiene che possa interessare l'immagine aziendale agli investitori o clienti della sua organizzazione?	1	2	3	4	5
4	Ai fini di migliorare la visibilità dell'immagine dell'azienda quanto, secondo lei, è utile pubblicizzare i reclami dei clienti?	1	2	3	4	5
5	Quanto ritiene giusto che l'azienda nasconda ai propri dipendenti un giudizio pesantemente negativo proveniente dai clienti?	1	2	3	4	5

7	Il suo capo convoca tutti i suoi collaboratori e accenna genericamente al prossimo licenziamento di uno di voi. Lei, dopo mezz'ora di discussione, non ha ancora individuato colui che dovrà essere licenziato. Si è convinto che il capo abbia deciso in realtà di non licenziare nessuno?	1	2	3	4	5
9	Quanto, secondo lei, un ambiente competitivo può sviluppare capacità creative e relazionali?	1	2	3	4	5
12	Quanto è probabile che lei si iriti se si accorge di ricevere una disposizione filtrata o resa poco chiara dal suo capo diretto?	1	2	3	4	5
13	In occasione dell'attivazione di un nuovo processo produttivo o dell'installazione di un nuovo macchinario o dell'aggiornamento di disposizioni tecnico/operative, riceve dai suoi superiori informazioni che giudica insufficienti. Quanto è probabile che si accontenti dell'informazione ricevuta?	1	2	3	4	5
14	Riceve dal suo capo una disposizione poco chiara, ma perentoria. La esegue così come è stata formulata?	1	2	3	4	5
15	Qual è il suo grado di sopportazione di disposizioni operative poco chiare?	1	2	3	4	5
17	Quanto ritiene opportuno che un suo collega, generalmente riluttante a prendere la parola, partecipi a un corso di formazione per operatori telefonici?	1	2	3	4	5
18	Quando in un gruppo si affronta un problema nuovo, quanto è opportuno perseguire soluzioni contrapposte?	1	2	3	4	5
19	In uno scambio creativo di idee ed esperienze, se il vostro contributo viene ripetutamente respinto, quanto è probabile che dipenda dal vostro modo di interagire?	1	2	3	4	5
20	Quanto ritiene importante che per sviluppare le capacità creative e relazionali lei debba sentirsi apprezzato e rispettato dai suoi superiori?	1	2	3	4	5
21	Quanto ritiene giusto pubblicizzare il tasso di infortuni sul lavoro della sua impresa?	1	2	3	4	5
23	Nella discussione di gruppo di un nuovo argomento qualcuno le si oppone sistematicamente. Quanto ritiene opportuno interrompere qualsiasi interazione comunicativa con tale persona?	1	2	3	4	5
25	Il suo capo convoca tutti i suoi collaboratori e accenna al prossimo licenziamento di uno di voi. Poi ne illustra genericamente il motivo senza fare il nome del licenziato. Se dopo mezz'ora di discussione non ha ancora capito chi sarà licenziato, quanto è probabile che il capo abbia inscenato una provocazione per stimolarvi?	1	2	3	4	5
26	Lei e il suo capo diretto siete anche buoni amici, fuori dal lavoro. In occasione di un processo lavorativo critico il suo capo le eleva una formale contestazione disciplinare. Quanto è probabile che tale fatto comprometta la vostra relazione personale?	1	2	3	4	5
27	Partecipando ad un corso di formazione esterno alla sua azienda, quanto si imbarazza nel trovare docenti suoi subordinati in azienda?	1	2	3	4	5

28	Se il suo capo diretto va a discutere con un dirigente più alto un problema di cui entrambi non sono ben informati, ma che coinvolge clienti da lei direttamente seguiti, se ne lamenta in modo pesante con il suo capo diretto, al di là del risultato della riunione?	1	2	3	4	5
29	Il suo capo convoca tutti i suoi collaboratori e annuncia il prossimo licenziamento di uno di voi. Poi ne illustra genericamente il motivo senza fare il nome del licenziato. Se lei dopo mezz'ora di discussione non ha ancora capito chi sarà licenziato, quanto ritiene utile prestare attenzione al problema?	1	2	3	4	5
30	Riceve una comunicazione operativa verbale dal suo capo diretto palesemente assurda. Quanto è probabile che l'attui senza discutere?	1	2	3	4	5
31	Quanto ritiene che possa interessare l'immagine aziendale ai dipendenti?	1	2	3	4	5
32	Quanto ritiene di poter sopportare un docente balbuziente in un lungo corso di perfezionamento sulla comunicazione interpersonale?	1	2	3	4	5
33	Quanto ritiene che possa interessare l'immagine aziendale ai giovani da assumere?	1	2	3	4	5
35	Quanto è interessato all'immagine dell'azienda?	1	2	3	4	5
36	Discutendo con i colleghi di un problema di lavoro, accorgendosi di non avere le basi adeguate, si accontenta di fingere di aver capito?	1	2	3	4	5
37	Se, partecipando ad un corso di formazione o aggiornamento, si accorge di essere decisamente impreparato, quanto è probabile che finga di capire tutto ciò che viene spiegato?	1	2	3	4	5

Dati Anagrafici:

1) Genere: M ☐ F ☐

2) Stato

civile:

3) Et : ☐ < 26 anni

☐ 26-35 anni

☐ 36-45 anni

superiore

☐ 46-55 anni

☐ >55 anni

4) Titolo di studio: ☐ Licenza elementare

☐ Terza media

☐ Diploma scuola

☐ Laurea

☐ Post- Laurea

5) Inquadramento organizzativo: ☐ Operario/Forza lavoro ☐ Impiegato

☐ Quadro ☐ Dirigente

☐ Collaboratore/consulente

☐

altro specificare: _____

6) Tipo di contratto: ☐ Collaborazione ☐ Interinale

☐ Tempo determinato ☐ Tempo Indeterminato

7) Inquadramento: ☐ Full-time ☐ Par-time

8) Settore di lavoro: ☐ Pubblico ☐ Privato

9) Indicare l'ente o l'azienda presso la quale lavora : _____

10) Luogo di lavoro (città, paese) _____

APPENDICE C QUESTIONARIO DIRIGENTI PRIMA VERSIONE (ACP)



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI VERONA

Gentilissimo/a, stiamo svolgendo una ricerca scientifica inerente le competenze comunicative presenti nelle organizzazioni. Chiediamo la Sua disponibilità e collaborazione per la compilazione del presente questionario, consapevoli dell'impegno che richiede. L'elaborazione del questionario e il trattamento dei relativi dati avverrà nell'assoluto rispetto dell'anonimato: Non ci sono risposte giuste o sbagliate; è soltanto possibile descrivere la propria realtà organizzativa. Sarà nostra cura utilizzare le informazioni raccolte per i soli fini della ricerca. Grazie per la Sua collaborazione.

PARTE I

In questa sezione del questionario, Le chiediamo di fornirci la Sua opinione rispetto alla realtà in cui è inserito. Legga ciascuna domanda e scelga, fra le cinque alternative di risposta, quella più vicina al Suo modo di percepire il Suo Lavoro e la Sua organizzazione.

3. Esempio di compilazione: "Il suo lavoro è interessante?"

La preghiamo di contrassegnare sull'apposita griglia il numero corrispondente alla risposta da Lei prescelta secondo la seguente scala:

1	2	3	4	5
Falso	Abbastanza falso	Né vero né falso	Abbastanza vero	Vero

1	La sua azienda è aperta al progresso sociale	1	2	3	4	5
2	Nella sua organizzazione capita che solo i livelli gerarchici più elevati vengano informati sugli obiettivi e sui risultati aziendali	1	2	3	4	5
3	È una buona referenza l'aver lavorato nella sua azienda	1	2	3	4	5
4	È spesso difficile saper dove trovare delle informazioni	1	2	3	4	5
5	Davanti ai suoi responsabili le è difficile dire ciò che pensa	1	2	3	4	5
6	L'iniziativa e la riuscita personale sono considerate positivamente	1	2	3	4	5
7	L'informazione circola rapidamente nella sua organizzazione	1	2	3	4	5
8	Ha dei rapporti amichevoli con i suoi responsabili	1	2	3	4	5

9	Ritiene che nella sua azienda l'aiuto reciproco fra i reparti possa favorire un rendimento migliore	1	2	3	4	5
10	Quando ne ha bisogno ha delle difficoltà nell'ottenere dai suoi responsabili un supplemento di informazione	1	2	3	4	5
11	Non è piacevole nella sua organizzazione il modo in cui si evidenziano gli errori commessi nel lavoro	1	2	3	4	5
12	Può avere facilmente dei colloqui personali con i suoi responsabili	1	2	3	4	5
13	Nella sua organizzazione capita che i responsabili sembrano sempre bene informati ma trascurano d'informare gli altri	1	2	3	4	5
14	Nella sua azienda si cerca di fare tutto il possibile per accogliere bene i nuovi assunti mostrando loro il funzionamento dell'azienda e dei differenti reparti	1	2	3	4	5
15	I suoi responsabili la tengono regolarmente informato/a sul funzionamento del reparto	1	2	3	4	5
16	Nella sua azienda capita regolarmente che le persone non vengano sufficientemente informate sulle decisioni prese dal vertice in modo da poter pianificare la loro attività	1	2	3	4	5
17	Secondo Lei la comunicazione verso il basso consiste essenzialmente nel dare delle direttive	1	2	3	4	5
18	I suoi responsabili si disinteressano del suo sviluppo professionale	1	2	3	4	5
19	L'informazione rimaneva sempre al medesimo livello gerarchico	1	2	3	4	5
20	Nella sua azienda viene valorizzato il fatto di fare delle cose in maniera diversa	1	2	3	4	5
21	Nella sua azienda si è disponibili alle richieste di cambiamento che provengono dal personale	1	2	3	4	5
22	I suoi responsabili diretti esitano a sostenere le sue rivendicazioni presso la Direzione	1	2	3	4	5
23	I responsabili trascurano i suggerimenti dei subordinati	1	2	3	4	5
24	L'informazione arriva essenzialmente da voci di corridoio	1	2	3	4	5
25	Le persone vengono incoraggiate ad assumere dei rischi calcolati per migliorare le proprie prestazioni	1	2	3	4	5
26	La sua azienda è considerata retrograda dal punto di vista sociale	1	2	3	4	5
27	La sua azienda cerca di adattarsi ai cambiamenti sociali e politici	1	2	3	4	5
28	È difficile ottenere delle informazioni chiare, precise e certe	1	2	3	4	5
29	Può facilmente esprimere ai suoi responsabili i suoi problemi personali	1	2	3	4	5
30	I suoi responsabili trascurano d'informarla prima di prendere una decisione riguardante il suo lavoro	1	2	3	4	5
31	La sua azienda è reputata poco dinamica	1	2	3	4	5
32	I suoi responsabili sono sensibili ai suoi bisogni di formazione	1	2	3	4	5
33	Nella sua azienda vengono incoraggiate le idee innovatrici ed originali	1	2	3	4	5

PARTE II

In questa sezione del questionario ogni domanda può presentare un fatto, un'opinione, una valutazione, su cui Le chiediamo di esprimere il Suo accordo o disaccordo. Esprima la Sua valutazione assegnando un punteggio da 1 a 5, dove 1 rappresenta il livello minimo (completamente in disaccordo) e 5 il livello massimo (completamente d'accordo).

Esempi di compilazione e di fantasia:

1	2	3	4	5
Completamente in disaccordo				Completamente d'accordo

Ritiene sia più efficace comunicare accompagnando il messaggio con mazzi di fiori?

1	2	3	4	5
Minimo				Massimo

Lei convoca in ufficio il suo abituale fornitore di caffè per lamentarsi delle qualità del prodotto. Il fornitore non si presenta al colloquio. Quanto ritiene corretto cambiare fornitore, senza

informarlo?

1	In occasione dell'attivazione di un nuovo processo produttivo o dell'installazione di un nuovo macchinario, trattiene tutta l'informazione teorica e diffonde a cascata solo il materiale strettamente operativo?	1	2	3	4	5
2	Quanto ritiene utile far partecipare a una sessione di "Brainstorming" (tecnica di creatività di gruppo) un suo collaboratore riluttante a prendere la parola?	1	2	3	4	5
3	Se viene contattato da un progettista della concorrenza che le offre i piani di un prodotto rivoluzionario, prima di accettarli, quanto ritiene opportuno connettersi ad internet e cercare tale progetto fra le "bufale" già piazzate nel settore?	1	2	3	4	5
4	Nel caso di una relazione conflittuale preesistente, quando deve comunicare disposizioni operative, le rende incomprensibili ad arte per mettere in difficoltà l'interlocutore?	1	2	3	4	5
5	In un processo formativo che la investe direttamente, quanto è disposto a tollerare una forzatura gerarchica di un superiore su un argomento dove lei è sicuro della propria conoscenza?	1	2	3	4	5
6	Se coglie numerosi messaggi e feedback negativi da una pluralità di pubblici interessati, ritiene opportuno rispondere in modo distensivo, evitando il merito tecnico del problema?	1	2	3	4	5
7	Quando comunica a diversi livelli gerarchici un messaggio articolato, ritiene opportuno filtrare il messaggio destinato ai livelli più bassi?	1	2	3	4	5
8	In un corso di formazione, avendo calibrato le difficoltà dei contenuti sulla media delle competenze presenti, riscontra un numero eccessivo di richieste di chiarimenti e/o informazioni aggiuntive. Quanto è probabile che sia stata la sua esposizione a causare tali reazioni?	1	2	3	4	5
9	Quanto ritiene importante un giudizio negativo da parte degli stakeholder?	1	2	3	4	5

10	La direzione centrale ha deciso di dismettere un ramo d'azienda improduttivo. Lei viene incaricato di comunicare la decisione ai lavoratori, negativamente colpiti dal provvedimento. Quanto ritiene utile minimizzare le ricadute negative sul personale?	1	2	3	4	5
11	Dovendo impartire una disposizione a persone diverse, adatta il messaggio al tipo di interlocutore?	1	2	3	4	5

12	È sbagliato ammettere i propri errori nei confronti dei clienti	1	2	3	4	5
13	In occasione dell'ideazione di un nuovo prodotto, quanto ritiene utile costituire un gruppo di "brainstorming" che punti alla demolizione critica dell'idea di prodotto appena confezionato?	1	2	3	4	5
14	Quanto ritiene utile studiare le novità della concorrenza?	1	2	3	4	5
15	Quanto è disposto ad accettare idee e novità da un collaboratore gerarchicamente molto distante, non impiegato negli specifici processi in elaborazione?	1	2	3	4	5
16	Ritiene utile diffondere una particolare e accattivante immagine dell'azienda all'esterno anche se tale immagine è palesemente non veritiera?	1	2	3	4	5
17	Con l'intento di mettere sotto pressione un diretto collaboratore, lei escogita una circolare di routine, che trasmette a tutti tranne che al suo diretto collaboratore. Ritiene raggiunto lo scopo della provocazione quando il collaboratore si presenta chiedendo se qualcosa non funziona nel vostro rapporto?	1	2	3	4	5
18	Quanto è opportuno in fase creativa concentrarsi su idee progettuali realisticamente efficaci?	1	2	3	4	5
19	Quanto è probabile scartare un'idea che risulterà a posteriori migliore di quella scelta?	1	2	3	4	5
20	Se lei dirigesse un'azienda che attua processi produttivi eticamente discutibili, quanto ritiene opportuno nascondersi alla pubblica opinione?	1	2	3	4	5
21	Nella costituzione di un gruppo di qualità si accorge che aumentano le autocandidature, al di là di una ragionevole composizione numerica che garantisce l'ottimale funzionamento. Quanto ritiene opportuno intervenire per ridimensionare la struttura?	1	2	3	4	5
22	Ritiene che lo stato reale dell'organizzazione e l'immagine comunicata a investitori o clienti debbano sostanzialmente coincidere?	1	2	3	4	5
23	In occasione dell'attivazione di un nuovo processo produttivo o dell'installazione di un nuovo macchinario, fraziona l'informazione tra tutti gli interessati, badando che nessuno l'abbia completa?	1	2	3	4	5
24	Quanto in fase creativa è opportuno esternare qualsiasi idea progettuale anche se infondata?	1	2	3	4	5
25	In uno scambio creativo di idee ed esperienze, se il vostro contributo viene ripetutamente respinto, quanto è probabile che dipenda dal vostro modo di interagire?	1	2	3	4	5
26	Una visita ispettiva al reparto da Lei diretto conferma gravi lacune e scarsi risultati operativi. A distanza di tempo non riceve segnali espliciti dalla sua Direzione Superiore. Ritiene che tale silenzio sia la conferma di un pesante giudizio sul suo operato?	1	2	3	4	5
27	Lei impartisce una comunicazione operativa verbale ai suoi diretti collaboratori con la consegna di trasmetterla a cascata con la stessa modalità. Da un suo controllo la disposizione risulta generalmente stravolta. Quanto ritiene probabile che, di bocca in bocca, il messaggio si sia deteriorato passando di persona in persona?	1	2	3	4	5

28	Se deve formare un collaboratore digiuno su una particolare materia, quanto si poggia su eventuali conoscenze da questo già possedute derivanti anche da altri ambiti?	1	2	3	4	5
29	Quanto influisce sull'immagine aziendale esterna la trasparenza dei dati di bilancio aziendali?	1	2	3	4	5
30	Tra i vostri maggiori clienti ce n'è uno che contesta sistematicamente la qualità dei prodotti, pur rimanendo fedele. Ritene comunque opportuno ascoltarlo attentamente in ogni occasione?	1	2	3	4	5
31	È d'accordo che una struttura di lavoro creativa (gruppo di lavoro/comunità di pratica) non deve avere alcuna gerarchia precostituita all'interno?	1	2	3	4	5
32	Il Consiglio di Amministrazione della sua organizzazione ha deciso di dismettere un ramo d'azienda improduttivo. Lei viene incaricato di comunicare la decisione ai lavoratori, negativamente colpiti dal provvedimento. Quanto ritiene utile negare le negative ricadute sul personale?	1	2	3	4	5
33	Nella stesura di una brochure di un nuovo prodotto possono essere tollerate le imprecisioni tecniche che non ostacolano la comprensione globale?	1	2	3	4	5
34	In un corso di formazione con allievi ben preparati ritiene utile semplificare i messaggi didattici?	1	2	3	4	5
35	Quanto ritiene importante, per lo sviluppo delle capacità creative e relazionali, comunicare un senso di fiducia nelle loro potenzialità, anche se queste restano latenti?	1	2	3	4	5
36	Quanto ritiene utile diffondere sui media il vostro ultimo tasso di infortuni sul lavoro, obiettivamente basso, dopo un grave infortunio capitato in azienda?	1	2	3	4	5
37	Ritiene importante portare a conoscenza di tutti i componenti dell'organizzazione le novità inerenti un nuovo prodotto?	1	2	3	4	5
38	La direzione centrale ha deciso di dismettere un ramo d'azienda improduttivo. Lei viene incaricato di comunicare la decisione ai lavoratori interessati. Quanto ritiene utile centrare la discussione sui futuri benefici economici ed operativi che potranno derivare dall'operazione?	1	2	3	4	5
39	In un contesto formativo con allievi senza basi adeguate, semplificherebbe al massimo la comunicazione dei contenuti?	1	2	3	4	5
40	Ritiene che le relazioni non paritarie possano filtrare e impoverire la comunicazione creativa?	1	2	3	4	5
41	Trova opportuno rispondere ad una campagna denigratoria su un vostro prodotto?	1	2	3	4	5
42	Il suo capo convoca tutti i suoi collaboratori e accenna al prossimo licenziamento di uno di voi. Se dopo mezz'ora di discussione non ha ancora individuato colui che dovrà essere licenziato incomincia a convincersi che il diretto interessato è proprio lei?	1	2	3	4	5
43	Lei impartisce una comunicazione operativa verbale ai suoi diretti collaboratori con la consegna di trasmetterla a cascata con la stessa modalità. Da un suo controllo successivo la disposizione risulta generalmente equivocata. Quanto ritiene possibile che il messaggio sia stato volutamente trasformato dai destinatari finali?	1	2	3	4	5
44	In occasione dell'attivazione di un nuovo processo produttivo o dell'installazione di un nuovo macchinario evita di diffondere materiale informativo aggiuntivo se i singoli operatori lo richiedono espressamente?	1	2	3	4	5
45	Quanto è probabile essere ingannati e valutare positivamente una "bufala" lanciata dalla concorrenza?	1	2	3	4	5
46	Quanto ritiene importante far notare tempestivamente ai propri superiori gli errori che commettono nel comunicare un messaggio?	1	2	3	4	5

47	L'azienda in cui lavora dispone di un <i>call-center</i> tecnico e commerciale. Durante il suo periodo di ferie, le capita di aver bisogno di assistenza da parte del <i>call-center</i> come utente. Quanto ritiene opportuno qualificarsi come dirigente dell'azienda?	1	2	3	4	5
48	Quanto è opportuno rispondere con un messaggio tecnico e specifico, che entra nel merito delle questioni, anche se il messaggio può apparire persuasivo e distensivo?	1	2	3	4	5
49	In un contesto formativo, in cui lei è docente e sa per certo che gli allievi non conoscono la materia, quanto è disposto ad accettare che i discenti esibiscano conoscenze e competenze al riguardo da lei ignorate?	1	2	3	4	5
50	Quanto ritiene opportuno verificare l'effettiva comprensione di un messaggio operativo da lei ritenuto semplice e chiaro?	1	2	3	4	5
51	Se deve formare dei venditori, concentrerà la loro preparazione sulle tecniche di vendita tradizionali?	1	2	3	4	5
52	Nel presentare l'immagine dell'azienda è meglio proporre l'immagine più veritiera e realistica?	1	2	3	4	5
53	Nella comunicazione formativa è utile fronteggiare un elemento esuberante, ricordandogli l'asimmetria del ruolo dell'allievo?	1	2	3	4	5
54	Quanto ritiene utile diffondere il tasso di infortuni sul lavoro della sua impresa, se questo è pericolosamente molto alto?	1	2	3	4	5
55	Ai fini di migliorare la visibilità dell'immagine dell'azienda, quanto è utile pubblicizzare i reclami dei clienti?	1	2	3	4	5
56	Il suo capo diretto convoca tutti i suoi collaboratori e accenna al prossimo licenziamento di uno di voi. Poi ne illustra genericamente il motivo senza fare il nome del licenziato. Se dopo mezz'ora di discussione non ha ancora capito chi sarà licenziato, quanto è probabile che il capo abbia inscenato una provocazione per stimolarvi?	1	2	3	4	5
57	Quanto ritiene importante la trasparenza nella comunicazione con gli stakeholder?	1	2	3	4	5
58	Se un discente sta in silenzio per tutto il corso di formazione, lei lo interpreta come assenso e feedback di comprensione?	1	2	3	4	5
59	Quanto ritiene importanti gli strumenti della comunicazione tradizionale per conseguire gli obiettivi comunicazionali della sua impresa?	1	2	3	4	5
60	In un contesto formativo, accorgendosi delle obiettive limitazioni del discente, adotta un linguaggio a lui comprensibile anche se non perfettamente adeguato alla materia?	1	2	3	4	5
61	In una comunità di pratiche accetta volentieri il contributo di un suo acerrimo rivale, anche se stima poco le sue competenze?	1	2	3	4	5
62	Quanto influisce sull'immagine aziendale la diffusione dei dati interni sull'assenteismo?	1	2	3	4	5
63	In un corso di formazione, lei ha tarato le difficoltà dei contenuti sui meno competenti. L'aula è molto rumorosa e distratta. Ritiene che gli allievi più brillanti si stiano annoiando?	1	2	3	4	5

Dati Anagrafici:

1) Genere: M ☐ F ☐ 2) Stato civile:

3) Et : ☐ < 26 anni

☐ 26-35 anni

☐ 36-45 anni

☐ 46-55 anni

4) Titolo di studio: ☐ Licenza elementare

☐ Terza media

☐ Diploma scuola superiore

☐ Laurea

☐ >55 anni

☐ Post- Laurea

5) Inquadramento organizzativo: ☐ Operario/Forza lavoro ☐ Impiegato
☐ Quadro ☐ Dirigente ☐ Collaboratore/consulente
☐ altro: specificare _____

6) Tipo di contratto: ☐ Collaborazione ☐ Interinale ☐ Tempo determinato
☐ Tempo Indeterminato

7) Inquadramento: ☐ Full-time ☐ Par-time 8) Settore di lavoro: ☐ Pubblico
☐ Privato

9) Indicare l'ente o l'azienda presso la quale si lavoro : _____

10) Sede lavorativa _____

APPENDICE D QUESTIONARIO DIRIGENTI SECONDA VERSIONE (AFC)



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI VERONA

Gentilissimo/a, stiamo svolgendo una ricerca scientifica inerente le competenze comunicative presenti nelle organizzazioni. Chiediamo la Sua disponibilità e collaborazione per la compilazione del presente questionario, consapevoli dell'impegno che richiede. L'elaborazione del questionario e il trattamento dei relativi dati avverrà nell'assoluto rispetto dell'anonimato: Non ci sono risposte giuste o sbagliate; è soltanto possibile descrivere la propria realtà organizzativa. Sarà nostra cura utilizzare le informazioni raccolte per i soli fini della ricerca. Grazie per la Sua collaborazione.

PARTE I

In questa sezione del questionario, Le chiediamo di fornirci la Sua opinione rispetto alla realtà in cui è inserito. Legga ciascuna domanda e scelga, fra le cinque alternative di risposta, quella più vicina al Suo modo di percepire il Suo Lavoro e la Sua organizzazione.

4. Esempio di compilazione: "Il suo lavoro è interessante?"

La preghiamo di contrassegnare sull'apposita griglia il numero corrispondente alla risposta da Lei prescelta secondo la seguente scala:

1	2	3	4	5
Falso	Abbastanza falso	Né vero né falso	Abbastanza vero	Vero

1	La sua azienda è aperta al progresso sociale	1	2	3	4	5
2	Nella sua organizzazione capita che solo i livelli gerarchici più elevati vengano informati sugli obiettivi e sui risultati aziendali	1	2	3	4	5
3	È una buona referenza l'aver lavorato nella sua azienda	1	2	3	4	5
4	È spesso difficile saper dove trovare delle informazioni	1	2	3	4	5
5	Davanti ai suoi responsabili le è difficile dire ciò che pensa	1	2	3	4	5
6	L'iniziativa e la riuscita personale sono considerate positivamente	1	2	3	4	5
7	L'informazione circola rapidamente nella sua organizzazione	1	2	3	4	5
8	Ha dei rapporti amichevoli con i suoi responsabili	1	2	3	4	5

9	Ritiene che nella sua azienda l'aiuto reciproco fra i reparti possa favorire un rendimento migliore	1	2	3	4	5
10	Quando ne ha bisogno ha delle difficoltà nell'ottenere dai suoi responsabili un supplemento di informazione	1	2	3	4	5
11	Non è piacevole nella sua organizzazione il modo in cui si evidenziano gli errori commessi nel lavoro	1	2	3	4	5
12	Può avere facilmente dei colloqui personali con i suoi responsabili	1	2	3	4	5
13	Nella sua organizzazione capita che i responsabili sembrano sempre bene informati ma trascurano d'informare gli altri	1	2	3	4	5
14	Nella sua azienda si cerca di fare tutto il possibile per accogliere bene i nuovi assunti mostrando loro il funzionamento dell'azienda e dei differenti reparti	1	2	3	4	5
15	I suoi responsabili la tengono regolarmente informato/a sul funzionamento del reparto	1	2	3	4	5
16	Nella sua azienda capita regolarmente che le persone non vengano sufficientemente informate sulle decisioni prese dal vertice in modo da poter pianificare la loro attività	1	2	3	4	5
17	Secondo Lei la comunicazione verso il basso consiste essenzialmente nel dare delle direttive	1	2	3	4	5
18	I suoi responsabili si disinteressano del suo sviluppo professionale	1	2	3	4	5
19	L'informazione rimaneva sempre al medesimo livello gerarchico	1	2	3	4	5
20	Nella sua azienda viene valorizzato il fatto di fare delle cose in maniera diversa	1	2	3	4	5
21	Nella sua azienda si è disponibili alle richieste di cambiamento che provengono dal personale	1	2	3	4	5
22	I suoi responsabili diretti esitano a sostenere le sue rivendicazioni presso la Direzione	1	2	3	4	5
23	I responsabili trascurano i suggerimenti dei subordinati	1	2	3	4	5
24	L'informazione arriva essenzialmente da voci di corridoio	1	2	3	4	5
25	Le persone vengono incoraggiate ad assumere dei rischi calcolati per migliorare le proprie prestazioni	1	2	3	4	5
26	La sua azienda è considerata retrograda dal punto di vista sociale	1	2	3	4	5
27	La sua azienda cerca di adattarsi ai cambiamenti sociali e politici	1	2	3	4	5
28	È difficile ottenere delle informazioni chiare, precise e certe	1	2	3	4	5
29	Può facilmente esprimere ai suoi responsabili i suoi problemi personali	1	2	3	4	5
30	I suoi responsabili trascurano d'informarla prima di prendere una decisione riguardante il suo lavoro	1	2	3	4	5
31	La sua azienda è reputata poco dinamica	1	2	3	4	5
32	I suoi responsabili sono sensibili ai suoi bisogni di formazione	1	2	3	4	5
33	Nella sua azienda vengono incoraggiate le idee innovatrici ed originali	1	2	3	4	5

PARTE II

In questa sezione del questionario ogni domanda può presentare un fatto, un'opinione, una valutazione, su cui Le chiediamo di esprimere il Suo accordo o disaccordo. Esprima la Sua valutazione assegnando un punteggio da 1 a 5, dove 1 rappresenta il livello minimo (completamente in disaccordo) e 5 il livello massimo (completamente d'accordo).

Esempi di compilazione e di fantasia:

1	2	3	4	5
Completamente in disaccordo				Completamente d'accordo

Ritiene sia più efficace comunicare accompagnando il messaggio con mazzi di fiori?

1	2	3	4	5
Minimo				Massimo

Lei convoca in ufficio il suo abituale fornitore di caffè per lamentarsi delle qualità del prodotto. Il fornitore non si presenta al colloquio. Quanto ritiene corretto cambiare fornitore, senza

informarlo?

1	In occasione dell'attivazione di un nuovo processo produttivo o dell'installazione di un nuovo macchinario, trattiene tutta l'informazione teorica e diffonde a cascata solo il materiale strettamente operativo?	1	2	3	4	5
2	Quanto ritiene utile far partecipare a una sessione di "Brainstorming" (tecnica di creatività di gruppo) un suo collaboratore riluttante a prendere la parola?	1	2	3	4	5
3	Se viene contattato da un progettista della concorrenza che le offre i piani di un prodotto rivoluzionario, prima di accettarli, quanto ritiene opportuno connettersi ad internet e cercare tale progetto fra le "bufale" già piazzate nel settore?	1	2	3	4	5
4	Nel caso di una relazione conflittuale preesistente, quando deve comunicare disposizioni operative, le rende incomprensibili ad arte per mettere in difficoltà l'interlocutore?	1	2	3	4	5
5	In un processo formativo che la investe direttamente, quanto è disposto a tollerare una forzatura gerarchica di un superiore su un argomento dove lei è sicuro della propria conoscenza?	1	2	3	4	5
7	Quando comunica a diversi livelli gerarchici un messaggio articolato, ritiene opportuno filtrare il messaggio destinato ai livelli più bassi?	1	2	3	4	5
8	In un corso di formazione, avendo calibrato le difficoltà dei contenuti sulla media delle competenze presenti, riscontra un numero eccessivo di richieste di chiarimenti e/o informazioni aggiuntive. Quanto è probabile che sia stata la sua esposizione a causare tali reazioni?	1	2	3	4	5
9	Quanto ritiene importante un giudizio negativo da parte degli stakeholder?	1	2	3	4	5
10	La direzione centrale ha deciso di dismettere un ramo d'azienda improduttivo. Lei viene incaricato di comunicare la decisione ai lavoratori, negativamente colpiti dal provvedimento. Quanto ritiene utile minimizzare le ricadute negative sul personale?	1	2	3	4	5

13	In occasione dell'ideazione di un nuovo prodotto, quanto ritiene utile costituire un gruppo di "brainstorming" che punti alla demolizione critica dell'idea di prodotto appena confezionato?	1	2	3	4	5
14	Quanto ritiene utile studiare le novità della concorrenza?	1	2	3	4	5
15	Quanto è disposto ad accettare idee e novità da un collaboratore gerarchicamente molto distante, non impiegato negli specifici processi in elaborazione?	1	2	3	4	5
16	Ritiene utile diffondere una particolare e accattivante immagine dell'azienda all'esterno anche se tale immagine è palesemente non veritiera?	1	2	3	4	5
17	Con l'intento di mettere sotto pressione un diretto collaboratore, lei escogita una circolare di routine, che trasmette a tutti tranne che al suo diretto collaboratore. Ritiene raggiunto lo scopo della provocazione quando il collaboratore si presenta chiedendo se qualcosa non funziona nel vostro rapporto?	1	2	3	4	5
18	Quanto è opportuno in fase creativa concentrarsi su idee progettuali realisticamente efficaci?	1	2	3	4	5
20	Se lei dirigesse un'azienda che attua processi produttivi eticamente discutibili, quanto ritiene opportuno nasconderli alla pubblica opinione?	1	2	3	4	5
22	Ritiene che lo stato reale dell'organizzazione e l'immagine comunicata a investitori o clienti debbano sostanzialmente coincidere?	1	2	3	4	5
23	In occasione dell'attivazione di un nuovo processo produttivo o dell'installazione di un nuovo macchinario, fraziona l'informazione tra tutti gli interessati, badando che nessuno l'abbia completa?	1	2	3	4	5
24	Quanto in fase creativa è opportuno esternare qualsiasi idea progettuale anche se infondata?	1	2	3	4	5
26	Una visita ispettiva al reparto da Lei diretto conferma gravi lacune e scarsi risultati operativi. A distanza di tempo non riceve segnali espliciti dalla sua Direzione Superiore. Ritiene che tale silenzio sia la conferma di un pesante giudizio sul suo operato?	1	2	3	4	5
27	Lei impartisce una comunicazione operativa verbale ai suoi diretti collaboratori con la consegna di trasmetterla a cascata con la stessa modalità. Da un suo controllo la disposizione risulta generalmente stravolta. Quanto ritiene probabile che, di bocca in bocca, il messaggio si sia deteriorato passando di persona in persona?	1	2	3	4	5
28	Se deve formare un collaboratore digiuno su una particolare materia, quanto si poggia su eventuali conoscenze da questo già possedute derivanti anche da altri ambiti?	1	2	3	4	5
29	Quanto influisce sull'immagine aziendale esterna la trasparenza dei dati di bilancio aziendali?	1	2	3	4	5
30	Tra i vostri maggiori clienti ce n'è uno che contesta sistematicamente la qualità dei prodotti, pur rimanendo fedele. Ritiene comunque opportuno ascoltarlo attentamente in ogni occasione?	1	2	3	4	5
31	È d'accordo che una struttura di lavoro creativa (gruppo di lavoro/comunità di pratica) non deve avere alcuna gerarchia precostituita all'interno?	1	2	3	4	5
32	Il Consiglio di Amministrazione della sua organizzazione ha deciso di dismettere un ramo d'azienda improduttivo. Lei viene incaricato di comunicare la decisione ai lavoratori, negativamente colpiti dal provvedimento. Quanto ritiene utile negare le negative ricadute sul personale?	1	2	3	4	5
35	Quanto ritiene importante, per lo sviluppo delle capacità creative e	1	2	3	4	5

	relazionali, comunicare un senso di fiducia nelle loro potenzialità, anche se queste restano latenti?					
36	Quanto ritiene utile diffondere sui media il vostro ultimo tasso di infortuni sul lavoro, obiettivamente basso, dopo un grave infortunio capitato in azienda?	1	2	3	4	5
37	Ritiene importante portare a conoscenza di tutti i componenti dell'organizzazione le novità inerenti un nuovo prodotto?	1	2	3	4	5
38	La direzione centrale ha deciso di dismettere un ramo d'azienda improduttivo. Lei viene incaricato di comunicare la decisione ai lavoratori interessati. Quanto ritiene utile centrare la discussione sui futuri benefici economici ed operativi che potranno derivare dall'operazione?	1	2	3	4	5
41	Trova opportuno rispondere ad una campagna denigratoria su un vostro prodotto?	1	2	3	4	5
42	Il suo capo convoca tutti i suoi collaboratori e accenna al prossimo licenziamento di uno di voi. Se dopo mezz'ora di discussione non ha ancora individuato colui che dovrà essere licenziato incomincia a convincersi che il diretto interessato è proprio lei?	1	2	3	4	5
43	Lei impartisce una comunicazione operativa verbale ai suoi diretti collaboratori con la consegna di trasmetterla a cascata con la stessa modalità. Da un suo controllo successivo la disposizione risulta generalmente equivocata. Quanto ritiene possibile che il messaggio sia stato volutamente trasformato dai destinatari finali?	1	2	3	4	5
45	Quanto è probabile essere ingannati e valutare positivamente una "bufala" lanciata dalla concorrenza?	1	2	3	4	5
47	L'azienda in cui lavora dispone di un <i>call-center</i> tecnico e commerciale. Durante il suo periodo di ferie, le capita di aver bisogno di assistenza da parte del <i>call-center</i> come utente. Quanto ritiene opportuno qualificarsi come dirigente dell'azienda?	1	2	3	4	5
48	Quanto è opportuno rispondere con un messaggio tecnico e specifico, che entra nel merito delle questioni, anche se il messaggio può apparire persuasivo e distensivo?	1	2	3	4	5
50	Quanto ritiene opportuno verificare l'effettiva comprensione di un messaggio operativo da lei ritenuto semplice e chiaro?	1	2	3	4	5
52	Nel presentare l'immagine dell'azienda è meglio proporre l'immagine più veritiera e realistica?	1	2	3	4	5
53	Nella comunicazione formativa è utile fronteggiare un elemento esuberante, ricordandogli l'asimmetria del ruolo dell'allievo?	1	2	3	4	5
54	Quanto ritiene utile diffondere il tasso di infortuni sul lavoro della sua impresa, se questo è pericolosamente molto alto?	1	2	3	4	5
55	Ai fini di migliorare la visibilità dell'immagine dell'azienda, quanto è utile pubblicizzare i reclami dei clienti?	1	2	3	4	5
57	Quanto ritiene importante la trasparenza nella comunicazione con gli stakeholder?	1	2	3	4	5
58	Se un discente sta in silenzio per tutto il corso di formazione, lei lo interpreta come assenso e feedback di comprensione?	1	2	3	4	5
60	In un contesto formativo, accorgendosi delle obiettive limitazioni del discente, adotta un linguaggio a lui comprensibile anche se non perfettamente adeguato alla materia?	1	2	3	4	5
61	In una comunità di pratiche accetta volentieri il contributo di un suo acerrimo rivale, anche se stima poco le sue competenze?	1	2	3	4	5
63	In un corso di formazione, lei ha tarato le difficoltà dei contenuti sui meno competenti. L'aula è molto rumorosa e distratta. Ritiene che gli allievi più brillanti si stiano annoiando?	1	2	3	4	5

Dati Anagrafici:

1) Genere: M ☐ F ☐ 2) Stato civile:

- 3) Et : ☐ < 26 anni 4) Titolo di studio: ☐ Licenza elementare
☐ 26-35 anni ☐ Terza media
☐ 36-45 anni ☐ Diploma scuola superiore
☐ 46-55 anni ☐ Laurea
☐ >55 anni ☐ Post- Laurea

- 5) Inquadramento organizzativo: ☐ Operario/Forza lavoro ☐ Impiegato
☐ Quadro ☐ Dirigente ☐ Collaboratore/consulente
☐ altro: specificare _____

- 6) Tipo di contratto: ☐ Collaborazione ☐ Interinale ☐ Tempo determinato
☐ Tempo Indeterminato

- 7) Inquadramento: ☐ Full-time ☐ Par-time 8) Settore di lavoro: ☐ Pubblico
☐ Privato

- 9) Indicare l'ente o l'azienda presso la quale si lavoro : _____

- 10) Sede lavorativa _____